



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CURTIEMBRE
QUISAPINCHA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN
AMBATO, AÑO 2015.

AUTORA:

LAURA MARLENE PULLUTAXI CAGUANA

AMBATO-ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sñrta. Laura Marlene Pullutaxi Caguana, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran

DIRECTOR

Lcdo. Iván Patricio Arias González

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Laura Marlene Pullutaxi Caguana, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mí autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación.

Riobamba, 28 de enero del 2019

Laura Marlene Pullutaxi Caguana

C.C: 1803481645

DEDICATORIA

Quiero dedicar, este trabajo a mi querido hijo, Alexis Camacho porque él es el pilar fundamental de mi vida, quien me da fuerzas para no desmayar, continuar y seguir adelante en el desarrollo de mi carrera para lograr culminar mi carrera profesional.

A mi esposo Rubén Camacho por permitir, culminar con mis estudios, por el apoyo moral y su comprensión.

Como no también dedicarle a mi familia ya que sin el apoyo de ellos no hubiese sido posible continuar con mis sueños de superación.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a mi padre JHEOVA, por cobijarme con su manto, dándome la protección, y brindarme un día más de vida para seguir con mi preparación , por guiarme siempre por el camino del bien , dándome la fortaleza y la sabiduría ya que sin el nada de esto fuera posible .

Agradecer también a mis padres Amable Pullutaxi y María Caguana, por la lucha constante y el sacrificio inmenso para brindarnos la mejor herencia, que un padre puede dejar a un hijo, la educación, que para mí, es el tesoro más grande que me hayan podido regalar, para poder salir adelante en el desarrollo de mi vida.

A mis hermanos Fanny, Mario, Nancy, por apoyarme de uno u otra manera, brindándome el apoyo moral, para no desmayar en el trayecto de mi carrera y preparación.

A la empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA, por darme todas las facilidades de poder desarrollarme en el largo de mi carrera, así como también, para poder realizar mi proyecto, para mi trabajo de titulación.

A quiénes son como mis segundos Elías Camacho y Carmen Muncha, por el apoyo moral y sus sabios consejos de no desmayar en el estudio.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHINBORAZO, por abrirme sus puertas y realizar una labor tan honorable y sacrificada compartiendo día a día conocimientos y sabiduría para formarme como una profesional de prestigio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Resumen.....	x
Abstract	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Auditoría	6
2.2.2 Clases de Auditoría	7
2.2.3 Auditoría de gestión	9
2.2.4 Objetivos de la auditoría de gestión	10
2.2.5 Fases de la auditoría de gestión.....	10
2.2.6 Control interno	11
2.2.7 Componentes de control interno	12
2.2.8 Tipos de riesgos.....	13
2.2.9 Evidencia.....	13

2.2.10	Tipos de evidencia.....	14
2.2.11	Técnicas de auditoría.....	15
2.2.12	Hallazgos.....	18
2.2.13	Indicadores de gestión.....	19
2.2.14	Papeles de trabajo.....	21
2.2.15	Plan de trabajo.....	22
2.2.16	Informe de auditoría.....	23
2.3	MARCO CONCEPTUAL	25
2.4	IDEA A DEFENDER	26
2.5	VARIABLES	26
2.5.1	Variable Independiente	26
2.5.2	Variable Dependiente.....	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		27
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	28
3.5	RESULTADOS	30
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	43
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		44
4.1	TÍTULO:.....	44
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	44
4.2.1	Conocimiento Preliminar	45
4.2.2	Planificación Específica	63
4.2.3	Ejecución.....	80
4.2.4	Comunicación de resultados	100
CONCLUSIONES		109
RECOMENDACIONES		110
BIBLIOGRAFÍA		111
ANEXOS		112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población de la Empresa Curtiembre Quisapincha.....	28
Tabla 2:	¿La Curtiembre Quisapincha, posee una planificación estratégica en la cual se defina los objetivos que se dese alcanzar?	33
Tabla 3:	¿Cuenta la entidad con la misión y visión de la entidad?	34
Tabla 4:	Posee la empresa un organigrama estructural y manual de funciones donde se definan las actividades a realizar como fundamentales por los puestos de trabajo?.....	35
Tabla 5:	¿La Curtiembre Quisapincha, posee un reglamento interno de trabajo que este legalizado ante el Ministerio de Trabajo?.....	36
Tabla 6:	¿Se han practicado anteriormente evaluaciones al desempeño del personal?	37
Tabla 7:	¿En la Curtiembre Quisapincha, se ha practicado anteriormente auditorías de gestión?	38
Tabla 8:	¿Se han aplicado evaluaciones para conocer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos?.....	39
Tabla 9:	¿Se han aplicado indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia?.....	40
Tabla 10:	¿A su criterio, usted considera que es necesaria una auditoría de gestión?..	41
Tabla 11:	¿Considera usted, que la Gerencia emplearía el informe final de auditoria para la toma de decisiones coherentes, que permitan mejorar los resultados actuales?	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿La Curtiembre Quisapincha, posee una planificación estratégica en la cual se defina los objetivos que se dese alcanzar?	33
Gráfico 2: ¿Cuenta la entidad con la misión y visión de la entidad?	34
Gráfico 3: ¿Posee la empresa un organigrama estructural y manual de funciones donde se definan las actividades a realizar como fundamentales por los puestos de trabajo?.....	35
Gráfico 4: ¿La Curtiembre Quisapincha, posee un reglamento interno de trabajo que este legalizado ante el Ministerio de Trabajo?.....	36
Gráfico 5: ¿Se han practicado anteriormente evaluaciones al desempeño del personal?	37
Gráfico 6: ¿En la Curtiembre Quisapincha, se ha practicado anteriormente auditorías de gestión?	38
Gráfico 7: ¿Se han aplicado evaluaciones para conocer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos?.....	39
Gráfico 8: ¿Se han aplicado indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia?	40
Gráfico 9: ¿A su criterio, usted considera que es necesaria una auditoría de gestión?..	41
Gráfico 10: ¿Considera usted, que la Gerencia emplearía el informe final de auditoria para la toma de decisiones coherentes, que permitan mejorar los resultados actuales?.....	42

RESUMEN

El objetivo general para el presente trabajo de titulación fue realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, año 2015 para determinar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Para la investigación se conoció el funcionamiento de la empresa partiendo de una visita de reconocimiento y una entrevista con el representante legal de la misma, posteriormente se evaluó el sistema de control interno determinando un nivel de confianza global de 47.20% considerado bajo y un riesgo de 52.80% alto, se da por una incorrecta atmósfera empresarial, el no contar con un mapa de riesgos y la falta de evaluación de los procesos, en lo referente a los indicadores de gestión se conoció que varios de los objetivos no se cumplieron incluyendo el presupuesto que no fue gastado en su totalidad. Se pudo concluir, en el período 2015 se fijaron estrategias enfocadas a extenderse a nivel nacional e internacional, en donde se planteó participar, en diferentes ferias, con nuevos diseños a fin de mejorar los ingresos, por lo que se recomienda establecer un cronograma y responsables de cada una de las actividades que se deben cumplir por las estrategias a fin de alcanzar una correcta posición en el mercado a nivel nacional e internacional, y se puedan hacer negocios que mejoren la situación de la Curtiembre.

Palabras Claves: <AUDITORIA DE GESTIÓN>, <PRODUCCIÓN>, <EFICIENCIA>, <EFICACIA>, <ECONOMÍA> <CONTROL INTERNO COSO I>

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The general objective for the current degree work was to carry out a Management Audit to the QUISAPINCHA TANNERY Company, province of Tungurahua, Ambato Canton, by the year 2015, in order to determine the efficiency and effectiveness levels in the use of resources. For the research, the working of the Company was known from a fact-finding visit and an interview with the legal representative of the same, subsequently, the internal control system was evaluated through COSO I, determining a trust global level of 47.20% considered low and risk of 52.80% high, like a result of an incorrect entrepreneurial atmosphere, besides there is not a risk map and the lack of processes evaluation with regards to the management indicators, many objectives were not accomplished including the budget that was not spent totally. It was concluded that in 2015 were fixed some strategies focused on extended at an international and national level where it was set to participate in different fairs with new designs in order to improve the incomes. It is recommended to establish a stated chronogram and responsible for each one of the activities that should be accomplished for the strategies to raise a correct position in the market to national and international level, and transact business that improves the Tannery's situation.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT AUDIT>, <COSO I>, <INTERNAL CONTROL>, <EFFICIENCY>, <EFFECTIVENESS>, <ECONOMY>.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo la realización de una Auditoría de Gestión a la Empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, año 2015 para determinar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Para lo cual se partió de la identificación de las deficiencias vistas por su representante legal, las mismas que reposan en el capítulo primero.

En su segundo capítulo se incluyeron definiciones relacionadas propiamente con el tema como son; auditoría, objetivos de la auditoría y sus fases que fueron consultadas de diversas fuentes, posteriormente se estableció la metodología de investigación a ser empleada, siendo cualitativa cuantitativa, basadas en el tipo descriptiva y los métodos inductivos y deductivos con sus respectivas técnicas e instrumentos.

En el capítulo cuarto se aplicaron las fases de auditoria de gestión, en el primero se conoció el funcionamiento de la empresa, posteriormente se evaluó el sistema de control interno determinando los niveles de confianza y riesgo individuales y globales, seguido de la ejecución de los procedimientos de auditoria para la obtención de los hallazgos, finalmente se elabora un informe final que será presentado a la máxima autoridad de la empresa Curtiembre Quisapincha.

Para culminar el trabajo de titulación se redactan conclusiones y recomendaciones, donde se aporta soluciones a los hechos relevantes que afectan la gestión empresarial y el incremento de sus utilidades.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Curtiembre Quisapincha es una empresa unipersonal constituida en el año 1997, bajo la figura jurídica de persona natural, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pieles terminadas, artículos de cuero y calzado, dirigida a satisfacer las necesidades de personas, brindando productos con altos estándares de calidad.

En la actualidad es necesario para la empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA realizar un examen, evaluando el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad, como también comprobar la observancia y cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes a fin de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas.

Los desarrollos de las actividades en el haré son ejecutados, sin embargo, no son realizadas a cabalidad de manera oportuna; evitando así una adecuada toma de decisiones para la entidad.

Los principales problemas que afectan al desarrollo de las actividades son: insuficiencia de personal para las áreas claves de la empresa, duplicidad de actividades reportadas que generan pérdidas, inapropiados procesos de archivos de documentos, desperdicio de materiales, falta de conocimiento del personal sobre las actividades que debe realizar de acuerdo al cargo, incumplimiento del proceso de producción, falta de comunicación o comunicación errónea entre otros, todo está lleva a la empresa a una situación de incumplimiento en sus objetivo y no alcanzar las metas previstas por la administración.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo una Auditoría de Gestión a Empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, año 2015 podrá determinar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos?

1.1.2 Delimitación del Problema

El trabajo de titulación se realizará en base de los siguientes lineamientos:

- **Área de aplicación:** Auditoría
- **Delimitación de acción que se va a realizar:** Auditoría de Gestión
- **Delimitación espacial para definir la empresa auspicante:** Empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA
- **Delimitación temporal:** Período 2015.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La importancia del tema de investigación permitirá contar con un instrumento operativo y dinámico que facilite la evaluación contable de la empresa Curtiembre Quisapincha contribuyendo al eficiente desarrollo de las actividades realizadas y al cumplimiento de objetivos y metas propuestas; logrando corregir las debilidades detectadas en la gestión.

Justificación teórica

Se han realizado consultas en varias fuentes bibliográficas donde se pudieron encontrar términos relacionados con lo que es la auditoría de gestión, adicionalmente se incluyeron consultas en páginas web especializadas, todo esto permitió la construcción del marco teórico.

Justificación metodológica

Se estableció el tipo, métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan la obtención de información la elaboración de la propuesta y presentación de los resultados del presente trabajo de titulación.

Justificación práctica

Para la realización del presente trabajo de titulación se pondrán en práctica los conocimientos recibidos en el transcurso de la malla curricular y prácticas profesionales de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría del centro de

apoyo Ambato, impartidas por docentes conocedores del tema y con quienes se realizaban casos prácticos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, año 2015 para determinar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar mediante soporte técnico bibliográfico la importancia de ejecutar una auditoria de gestión para el manejo del uso de los recursos.
- Aplicar las fases de auditoría de gestión a fin de obtener evidencia suficiente, y competente para sustentar los hallazgos.
- Dar a conocer a través de un informe técnico al gerente de la empresa los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría, a fin de que se tomen acciones correctivas en el manejo de los recursos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Se pudo establecer en base a la investigación practicada mediante la página del dspace de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, los temas similares presentados a fin de demostrar que no es un tema nuevo o sin evidencia de su aplicación anterior;

Título: Auditoría de gestión a la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de productos de tierras altas del cantón Colta, provincia de Chimborazo.

Nombre: Cuvi Sagñay Glenda Elizabeth

Fecha de publicación: 2015

Resumen: La presente investigación se realizó con el propósito de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, procesos y actividades de la empresa. Para esto se realizó entrevistas y cuestionarios de control interno que permite recopilar datos para la ejecución de la auditoría. La propuesta contiene cinco fases: conocer el funcionamiento de la empresa revisar los objetivos, evaluar el control interno, un estudio profundo de las áreas críticas y presentar los resultados. El informe de auditoría es el resultado de un proceso de evaluación que servirá como herramienta para la toma de decisiones.

Título: Auditoría de gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013.

Nombre: Aldaz Gaibor Norma Rocío

Fecha de publicación: 2015

Resumen: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar una Auditoría de Gestión para responder a las necesidades de mejorar los procesos de la empresa. Se utilizó técnicas, métodos e instrumentos de investigación, así como entrevistas y cuestionarios de control interno a través del método COSO III. Se evaluó áreas críticas en base a esto se recomendó a los directivos de la empresa la implementación de un manual de control interno, un manual de funciones y la creación de códigos de ética y valores que se los debe hacer de acuerdo a la normativas vigente.

Título: Auditoría de Gestión, Departamento Administrativo Financiero; Coordinación Zonal 3 de Salud; Control Interno; Talento Humano; Riobamba (cantón)

Nombre: Cárdenas Solórzano Jimena Nataly

Fecha de publicación: 2015

Resumen: El presente trabajo de investigación es una Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo Financiero de la Coordinación Zonal de salud N° 3 porque ha presentado varios problemas derivados de la no aplicación de la normativa. Para esto se aplicó técnicas e instrumentos de investigación. En el campo propositivo se desarrollaron las fases de la auditoría dando los siguientes resultados el cumplimiento parcial de las funciones del encargado de Talento Humano, por la gran variedad de funciones a desempeñar. Como conclusión se debe realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de cumplir y lograr el uso efectivo de los recursos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría

Para Madariaga J (2004); menciona que; la auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas. (p. 13)

Mientras que para (Tapia, Guevara, Castillo, Rojas, & Salomón , 2016)

La palabra auditoría reconoce su origen etimológico en el latín cuyo significado es “audición”, ya que los primeros auditores solo escuchaban los informes por parte de sus auditados... La auditoría es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos. (p.4)

2.2.2 Clases de Auditoría

Según SotomayorA (2008).

Auditoría Financiera

Este tipo de auditoría está plenamente identificada con las organizaciones, ya que fue pionera en el campo evaluatorio. Sus resultados y opinión se presentan en un documento formal denominado dictamen, en donde se hace referencia a la situación financiera, estado de resultados, variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, lo cual resulta de especial importancia para los inversionistas y medio externo.

Auditoría Fiscal

Esta auditoría es practicada por las organizaciones como una ampliación de la auditoría financiera. Es aplicada como una medida administrativa (con sus repercusiones fiscales) por parte de firmas privadas de contadores públicos o por auditores fiscales (cuando es efectuado por la autoridad).

Auditoría operacional

Aparece en nuestro país como una respuesta a las inquietudes organizacionales en los ámbitos privado y público.

Auditoría Administrativa

Representa en forma general un examen de la administración y su proceso.

Auditoría informática

Es de vital importancia en las empresas, pues informa sobre la organización, funcionalidad e idoneidad del proceso de sistematización de operaciones con que se cuenta.

Asimismo, analiza sus medidas de seguridad, el tipo de hardware y software que utilizan, y la calidad del personal que participa, todo lo cual repercute en la calidad de la información.

Auditoría Integral

Esta auditoría evalúa la eficiencia y eficacia de las decisiones que la organización ha tomado. La auditoría integral está basada en un enfoque interdisciplinario, que comprende aspectos legales, financieros, administrativos, operacionales, informáticos entre otros, lo cual goza de aceptación en las organizaciones.

Auditoría Ambiental

Por medio de ella se realizan exámenes técnicos en relación al impacto industrial y de desechos sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

Auditoría Social

La auditoría social representa un examen del comportamiento social del negocio, lo cual incluye las acciones emprendidas y la manera en que han repercutido en la sociedad. Algunos de los aspectos que se consideran son: salud, vivienda, obras viales, escolares, seguridad y programas de tipo social en las comunidades.

Auditoría Gubernamental

La auditoría gubernamental representa una evaluación del sector que comprende la fiscalización de ingresos, gastos, inversiones, programas, organización y sistemas principalmente.

2.2.3 Auditoría de gestión

Para la (CGE. (2012). En su Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, define a la auditoría de gestión como:

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio- económico derivado de sus actividades. (p. 17-21)

Según (Blanco, Y. (2012). Para concluir si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica. (p. 11)

(Maldonado, 2011) Auditoria de gestión y desempeño dan énfasis a la medida de la calidad de los productos y servicios y comparten la opinión con criterios de economía, eficiencia y eficacia. Aprovecha al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño. (p.22)

2.2.4 Objetivos de la auditoría de gestión

Según (Blanco, Y. (2012).

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (p. 403)

2.2.5 Fases de la auditoría de gestión

Según la CGE. (2002). Manual de Auditoría de Gestión; las fases de la auditoría son las siguientes:

- **Conocimiento Preliminar.** - Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.
- **Planificación.** - En esta etapa de evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá

información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.

- **Ejecución.** - En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.
- **Comunicación de resultados.**- Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada. (p. 108, 133, 167,197).

2.2.6 Control interno

Según Lara (2007).

El control interno se define como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección. (p. 54).

Samuel Mantilla (2012), menciona;

Se define como un proceso, ejecutado por personal de la entidad, diseño para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todo los aspectos del control de un negocio, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados,

los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados, y sirven como criterio para determinar cuando el sistema es objetivo.

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 8-9)

2.2.7 Componentes de control interno

Según (Fonseca, O. (2011).

Los componentes del control interno según el COSO son los siguientes:

- **Ambiente de control.** Establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos.
- **Evaluación del riesgo.** Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados.
- **Actividades de control.** Políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas.
- **Información y comunicación.** Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades, y los mecanismos de comunicación en la organización.
- **Monitoreo.** Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo.(p. 49).

2.2.8 Tipos de riesgos

Según Galán (1996);

El auditor al planear su trabajo debe determinar que el nivel de riesgo de auditoría sea adecuado. Existen tres tipos de riesgos:

Riesgo inherente: se refiere al riesgo de que se presenten errores importantes en las actividades de las organizaciones.

Riesgo de control: se refiere al riesgo de que el sistema de control interno del cliente no prevendrá ni corregirá tales errores.

Riesgo de detección: se refiere al riesgo de que cualesquiera otros errores de importancia no sean detectados por el auditor.

El riesgo inherente y de control existe independientemente de los procedimientos de muestreo de auditoría. El auditor debe tomar en cuenta el riesgo de detección que pueda resultar de las incertidumbres debidas al muestreo junto con los que puedan resultar de factores ajenos al muestreo. (p. 53)

2.2.9 Evidencia

Según Fonseca (2011);

El auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que le permitan fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formule respecto al organismo, programa, actividad o función que sea objeto de la auditoría.

La evidencia deberá someterse a prueba para asegurarse que cumpla los requisitos básicos de suficiencia, competencia y relevancia. Los papeles de trabajo deberán mostrar los detalles de la evidencia y revelar la forma en que se obtuvo.

Características de la evidencia

- a) **Suficiencia.** Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el informe. La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados. Para determinar si la evidencia es suficiente se requiere aplicar el criterio profesional.
- b) **Competencia.** Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, se deberá considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de su validez o de su integridad. De ser así, deberá obtener evidencia adicional o revelar esa situación en su informe.
- c) **Relevancia.** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guardan relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia. (p. 359)

2.2.10 Tipos de evidencia

Según Franklin (2007), define los siguientes tipos de evidencia:

Física

Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

Documental

Se logra por medio del análisis de documentos, está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.

Testimonial

Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

Analítica

Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desegregación de la información por áreas, apartados y/o componentes. (p. 89)

2.2.11 Técnicas de auditoría

En el manual de auditoría de gestión emitida por la Contraloría General del Estado (2002), define las siguientes técnicas:

- **Comparación**

Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se comparan las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

- **Observación**

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

- **Rastreo**

Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

- **Indagación**

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

- **Entrevista**

Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

- **Encuesta**

Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

- **Análisis**

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

- **Conciliación**

Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

- **Confirmación**

Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

- **Tabulación**

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

- **Comprobación**

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.

- **Cálculo**

Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

- **Revisión Selectiva**

Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

- **Inspección**

Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. (pp. 57 – 58)

2.2.12 Hallazgos

Maldonado (2011) establece los siguientes atributos del hallazgo:

Condición: Es la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede tomar tres formas:

- Los criterios se están logrando satisfactoriamente
- Los criterios no se logran
- Los criterios se están logrando parcialmente

Criterio: Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. Los criterios pueden ser los siguientes:

- Disposiciones por escrito
- Sentido común

Causa: Es la razón fundamental (o razones fundamentales) por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para hacer convincente al lector.

También este enfoque simplista encasilla al auditor en la más superficial recomendación de que “se cumplan las normas”, hecho que la mayoría lo sabe sin que se lo diga.

Efectos: Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas.

El efecto es especialmente importante para el auditor en los casos que quiere persuadir a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio o meta. (pp.71 – 73)

2.2.13 Indicadores de gestión

Según la (CGE, 2002).

Al indicador de gestión se lo define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada, Esa referencia al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización deberá tomar acciones.

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados.
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos.
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Clasificación de los indicadores de gestión:

- 1) Cuantitativos y cualitativos
- 2) De uso universal
- 3) Globales, funcionales y específicos

Cuantitativos

Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

Cualitativo

Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

De uso universal

Estos indicadores son utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.

Globales

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad de servicio que proporciona a los distintos usuarios.

Funcionales

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata.

Específicos

Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, ministerio o institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o un proceso en particular.(p. 83 – 91).

2.2.14 Papeles de trabajo

Según Quevedo, J. (2005).

El auditor tiene que documentar todos aquellos aspectos importantes de la auditoría que proporcionan evidencia de que su trabajo se llevó a cabo conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Es importante considerar que cada auditoría es diferente, inclusive de un año a otro, por lo que también nuestros papeles de trabajo cambiarán. El alcance y procedimientos de auditoría están en función a los resultados obtenidos en nuestro estudio y evaluación del control interno, como parte fundamental de nuestra planeación de auditoría.

Los papeles de trabajo comprenden toda la documentación que soporta el trabajo del auditor, la cual puede estar representada físicamente por papeles y/o información en medios magnéticos, los cuales normalmente se clasifican de acuerdo con su fin y uso en dos grandes grupos:

1. Archivo permanente

Se incluye aquella documentación que es útil en todos los ejercicios de la compañía, como son: escritura constitutiva, estatutos, contratos de créditos bancarios, contratos de arrendamiento, papeles de trabajo de activos fijo, etc. El objetivo de manejar estos papeles en este legajo es para poder utilizarlos como consulta cada año, por lo que al término de la auditoría, se deberá revisar qué documentos utilizaremos en ejercicios posteriores y los acomodaremos en este legajo.

2. Papeles de trabajo de la auditoría

Se incluyen todos los papeles de trabajo correspondientes al ejercicio revisado; representan la evidencia de auditoría suficiente y competente, en la cual nos hemos basado para expresar nuestra opinión. Estos papeles de trabajo comprenden uno o más legajos, como podría ser: planeación de auditoría, activo, pasivo y capital, resultados, esto dependiendo del tamaño de la empresa y la cantidad de papeles de trabajo que se hayan generado. (p. 16 – 17)

Para Espino (2014)

El licenciado en contaduría debe preparar y mantener papeles de trabajo relativos a todo trabajo realizado de acuerdo con la norma para atestiguar; esos papeles deben ser apropiados de acuerdo con las circunstancias y con las necesidades del licenciado en contaduría, relacionadas con el trabajo al que son aplicables.

A pesar que la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo variará de acuerdo con las circunstancias por lo regular deben indicar que:

- a. El trabajo fue adecuadamente planeado y supervisado, indicando así el cumplimiento con la primera norma de ejecución del trabajo.
- b. Se obtuvo evidencia comprobatoria suficiente para brindar una base razonable para la conclusión o conclusiones expresadas en el informe del licenciado en contaduría.

Los papeles de trabajo son registros que conserva el licenciado con respecto al trabajo realizado, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas en el mismo. Como ejemplo de papeles de trabajo tenemos los programas de trabajo, análisis, memorando, cartas de confirmación, declaraciones de la administración, extractos de documentos de la entidad y cédulas. Los papeles de trabajo también pueden registrarse en forma de datos almacenados en cintas, películas, discos electrónicos u otros medios. (p. 152)

2.2.15 Plan de trabajo

Para Espino G (2014);

El plan de trabajo se basa en lo comentado durante las entrevistas preliminares con los funcionarios de la empresa o entidad a revisar y consistirá en:

- El reflejo descriptivo del entorno del medio ambiente interno y externo de la empresa o entidad.
- Señalamiento de los funcionarios de la empresa con los cuales se coordinará estrechamente nuestra revisión.

- Mención breve de los ideales y objetivos de la empresa por revisar.
- Objetivos de nuestro trabajo, especificando las áreas de mayor interés por revisar o las limitaciones en el trabajo a realizar.
- Personal que va a intervenir en la realización del trabajo, especificar número de auditores, nombres y niveles, así como quién será el responsable de la auditoría.
- Tiempo estimado a invertir en la revisión, detallando las horas totales y particulares de los que intervendrán. (pp. 33 – 34)

2.2.16 Informe de auditoría

Según Alfonso Sotomayor. (2008);

El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.

Antes de finalizar el informe es conveniente analizar las aclaraciones pendientes con los supervisores, el auditor operativo o de apoyo y personal de la propia organización a efecto de dilucidar, aclarar o ratificar hechos y hallazgos relevantes, y no caer en deformaciones sustanciales de la realidad; por ello se requiere de atención, diligencia, apoyo documental de referencia y notas personales para la elaboración del informe de auditoría.

Tratadistas de esta disciplina coinciden en afirmar que en el empleo de una estructura para el informe, no existe un tipo específico, sino ciertos apartados que sirven de apoyo.

A continuación se describe cada uno de ellos:

Introducción y antecedentes

Exposición de los antecedentes de la organización y del tema sujeto a evaluación.

Finalidad

En este apartado se recomienda especificar en forma clara el objeto que se busca al realizar esta evaluación, lo cual debe conocer con precisión la parte interesada, y en caso que no sea así se ayudará esclarecerlo.

Metodología

Describe el sistema seguido en el desarrollo de la actividad, lo cual incluye las técnicas y procedimientos aplicados para obtener la información mínima requerida y la validación de la misma.

Alcance

Indica la extensión o profundidad de la actividad evaluada, que toma en cuenta funciones, prácticas de trabajo, manuales de organización y de procedimientos y sistemas administrativos para obtener información y desprender elementos de juicio en relación al universo que se examina.

Apreciación de hechos relevantes

Al efectuar su trabajo, el auditor suele detectar situaciones tanto positivas como negativas, algunas consideradas de interés general y otras de trascendencia, siendo estas última las que deberá comunicar, puesto que es más factible que sus repercusiones afecten la operación de la empresa.

Observaciones

En este apartado se indican los resultados obtenidos en la evaluación y comprende el reconocimiento de los aspectos positivos, pero sobre todo las deficiencias encontradas, que es que en todo caso desean conocer los directivos de la empresa.

Salvedades

En forma profesional el auditor comunicará a la organización aquellos hechos o situaciones que le impida opinar en un momento dado sobre cierto aspecto de la evaluación y su actitud hacia ella.

Limitaciones

Contratiempos que obstaculizan el desarrollo de la evaluación e impiden cumplir con eficiencia lo que se ha calendarizado.

Recomendaciones

Representan la aportación profesional del auditor, que consiste en manifestar las indicaciones y sugerencias de mejora en las áreas o funciones en las cuales se haya detectado alguna deficiencia al momento de aplicar la evaluación. (pp. 138 -143)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Control

Según Mantilla (2012);

El control interno se define como un proceso ejecutado por personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos del control de un negocio permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes, interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados y sirven como criterio para determinar cuándo el sistema es objetivo. (p. 13)

Documentos de respaldo

Para (Zapata, 2011)

Se entiende con comprobante de venta a todo documento que acredite la transferencia de bienes o la prestación de servicios, sea a título oneroso, gratuito y autoconsumo. Se reconocen los siguientes:

- Facturas
- Notas de ventas o boletas
- Tiquetes o vales emitidos por cajas registradoras
- Liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios (pp. 37 - 38)

Eficiencia

Según (<https://www.gerencie.com>, 2016)

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Eficacia

Según (<https://www.gerencie.com>, 2016)

Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

2.4 IDEA A DEFENDER

Con la realización de una Auditoría de Gestión a la Empresa Curtiembre Quisapincha, provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, año 2015, permitirá determinar el grado de eficiencia, eficacia en el uso de los recursos, procesos y actividades.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión

2.5.2 Variable Dependiente

Eficiencia y eficacia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se va a describir las maneras como se va a proceder a realizar el proceso investigativo por medio de la modalidad, tipos, métodos, técnicas y herramientas, población y muestra donde permite tener una planificación y los recursos necesarios vamos a utilizar para llevar a cabo el proceso.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva

Según Tamayo, (2004). Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p. 60)

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Es la totalidad de individuos o elementos en los cuales pueden presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiadas, la población puede ser finita o infinita. Por tanto la población determinada para la investigación son los siguientes.

Tabla 1: Población de la Empresa Curtiembre Quisapincha

POBLACIÓN	
PERSONAL	POBLACION
GERENTE	1
CONTADOR	1
AUXILIAR C	1
SECRETARIA	1
VENDEDORES	4
OPERARIOS	11
TRABAJADOR	7
CHOFER	1
TOTAL	27
Fuente: Empresa Curtiembre Quisapincha	

Muestra

La muestra en este contexto se establece como probabilística regulada, en la cual la misma población se convierte en muestra, es decir se trabaja con las 27 personas.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método deductivo

Según Cegarra (2012);

El método deductivo lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si éstos están de acuerdo con aquellas. (p.82)

En el método deductivo se analiza la información general presentada en las consultas y presentado en el marco teórico y se ponen en práctica a fin de realizar la propuesta.

Método inductivo

Según Cegarra (2012);

El método inductivo al igual que el anterior es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtienen los mismos resultados, base de la respetabilidad de las experiencias, lógicamente aceptados. (p. 83)

En el método inductivo se realizan consultas en varias fuentes bibliográficas para la obtención de información necesaria para la construcción del marco teórico.

Entrevista

Según (Alles, 2004)

Es el diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistados y el entrevistado existen una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. (pp. 19 – 20)

Es una técnica de investigación, se aplicará al Representante legal Empresa Curtiembre Quisapincha.

Encuesta

Para (Grande & Abascal, 2005)

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (p. 14)

Permite obtener información de la población se aplica con un objetivo definido.

Observación

Para (Ildefonso Grande, 2009)

La observación recoge información en el momento de producirse los hechos. Puede hacerse de manera formal o estructurada, o informal o no estructurada. La primera persigue unos objetivos concretos de información, pensados y planificados antes de realizar la investigación. La segunda se limita a examinar conductas y extrae conclusiones generales. (pp. 80 - 81)

Es una técnica de aplicación constante desde la aprobación del tema hasta la elaboración de la propuesta.

Guía de entrevista

Es un banco de preguntas diseñadas para obtener información sobre un tema determinado, este instrumento apoya a la entrevista.

Cuestionario

Es un conjunto de preguntas que se realizan a un grupo determinado y son planteadas con un fin previamente establecido.

Ficha de observación

Es un registro que realiza la autora con la finalidad de mantener los aspectos revisados claros para la elaboración de la propuesta, dichos hechos son reportados de la observación.

3.5 RESULTADOS

Para la determinación de los resultados se aplicó una encuesta a los empleados de la curtiembre, para determinar si es viable al realización del tema propuesto para el presente trabajo de titulación, a continuación se incluye el modelo de encuesta:

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESA

CENTRO DE APOYO AMBATO

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Objetivo:

Determinar si es viable la realización del tema auditoría de gestión que fue planteado para su ejecución.

Indicaciones:

Lea con atención y coloque una x en su respuesta.

CUESTIONARIO

1. ¿La Curtiembre Quisapincha, posee una planificación estratégica en la cual se defina los objetivos que se dese alcanzar?

Si ____ No ____

2. ¿Cuenta la entidad con la misión y visión de la entidad?

Si ____ No ____

3. ¿Posee la empresa un organigrama estructural y manual de funciones donde se definan las actividades a realizar como fundamentales por los puestos de trabajo?

Si ____ No ____

4. ¿La Curtiembre Quisapincha, posee un reglamento interno de trabajo que este legalizado ante el Ministerio de Trabajo?

Si ____ No ____

5. ¿Se han practicado anteriormente evaluaciones al desempeño del personal?

Si _____ No _____

6. ¿En la Curtiembre Quisapincha, se ha practicado anteriormente auditorías de gestión?

Si _____ No _____

7. ¿Se han aplicado evaluaciones para conocer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos?

Si _____ No _____

8. ¿Se han aplicado indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia?

Si _____ No _____

9. ¿A su criterio, usted considera que es necesaria una auditoría de gestión?

Si _____ No _____

10. ¿Considera usted, que la Gerencia emplearía el informe final de auditoría para la toma de decisiones coherentes, que permitan mejorar los resultados actuales?

Si _____ No _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABULACIÓN DE ENCUESTA

Una vez aplicada la encuesta a los empleados de la Curtiembre, se pudo determinar los siguientes resultados:

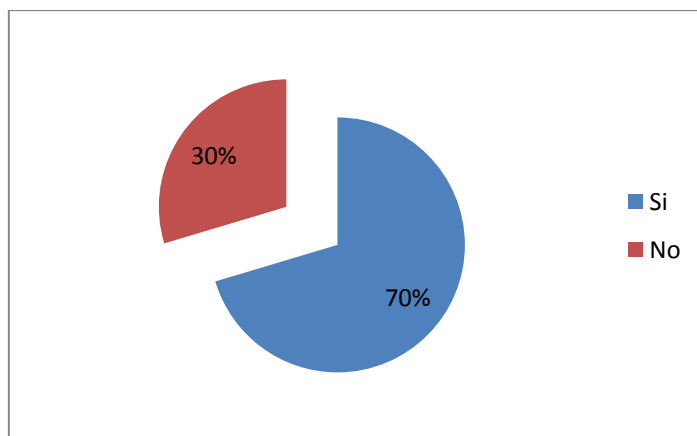
1. ¿La Curtiembre Quisapincha, posee una planificación estratégica en la cual se defina los objetivos que se dese alcanzar?

Tabla 2: ¿La Curtiembre Quisapincha, posee una planificación estratégica en la cual se defina los objetivos que se dese alcanzar?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	19	70%
No	8	30%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico 1: ¿La Curtiembre Quisapincha, posee una planificación estratégica en la cual se defina los objetivos que se dese alcanzar?



Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

El 70% de los encuestados dicen conocer de la existencia de una planificación estratégica donde se incluya los objetivos a ser alcanzados por la curtiembre.

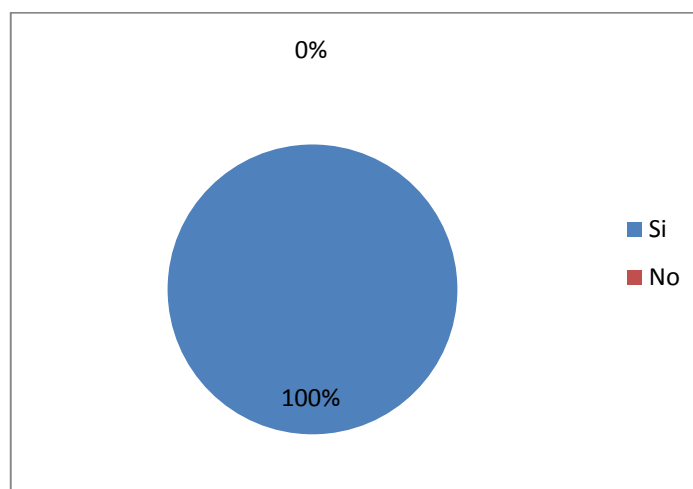
2. ¿Cuenta la entidad con la misión y visión de la entidad?

Tabla 3: ¿Cuenta la entidad con la misión y visión de la entidad?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico 2: ¿Cuenta la entidad con la misión y visión de la entidad?



Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Todos los empleados de la empresa no cuenta con una misión y visión empresarial, donde se definan a donde se desea llegar y que somos en la actualidad.

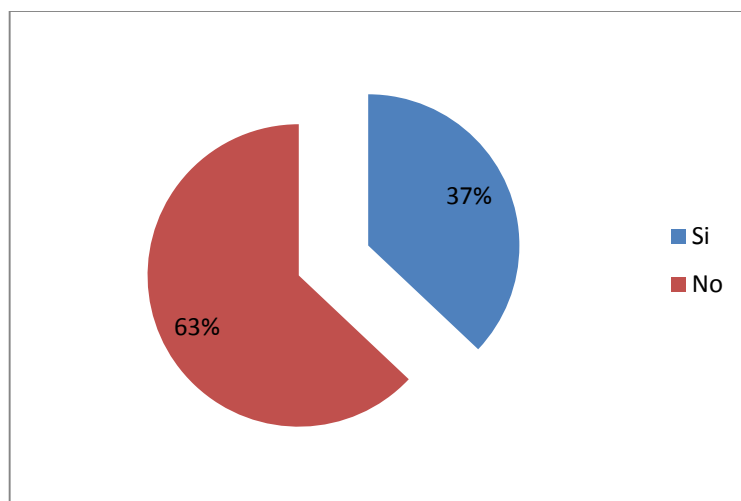
3. ¿Posee la empresa un organigrama estructural y manual de funciones donde se definan las actividades a realizar como fundamentales por los puestos de trabajo?

Tabla 4: ¿Posee la empresa un organigrama estructural y manual de funciones donde se definan las actividades a realizar como fundamentales por los puestos de trabajo?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	10	37%
No	17	63%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico 3: ¿Posee la empresa un organigrama estructural y manual de funciones donde se definan las actividades a realizar como fundamentales por los puestos de trabajo?



Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

El 63% de los empleados que fueron encuestados dicen no conocer de la existencia de un organigrama estructural y un manual de funciones, donde se definan las actividades esenciales de cada uno de los puestos de trabajo.

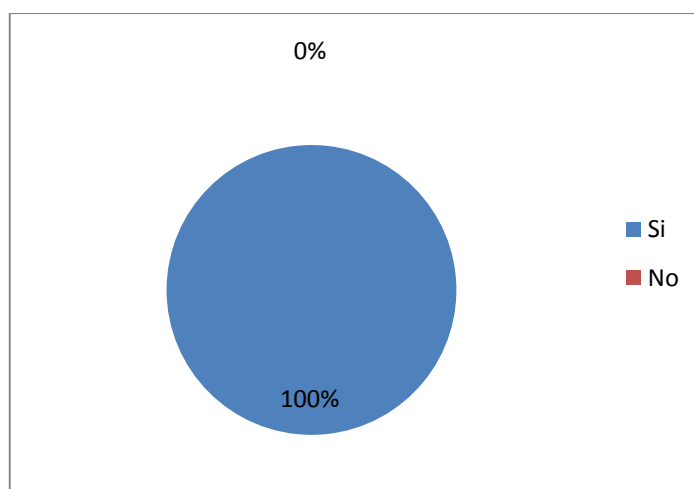
4. ¿La Curtiembre Quisapincha, posee un reglamento interno de trabajo que este legalizado ante el Ministerio de Trabajo?

Tabla 5: ¿La Curtiembre Quisapincha, posee un reglamento interno de trabajo que este legalizado ante el Ministerio de Trabajo?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico 4: ¿La Curtiembre Quisapincha, posee un reglamento interno de trabajo que este legalizado ante el Ministerio de Trabajo?



Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

El 100% de los encuestados dicen conocer de la existencia de una reglamento interno de trabajo, donde se definen los derechos y obligaciones tanto de los empleados como del empleador.

5. ¿Se han practicado anteriormente evaluaciones al desempeño del personal?

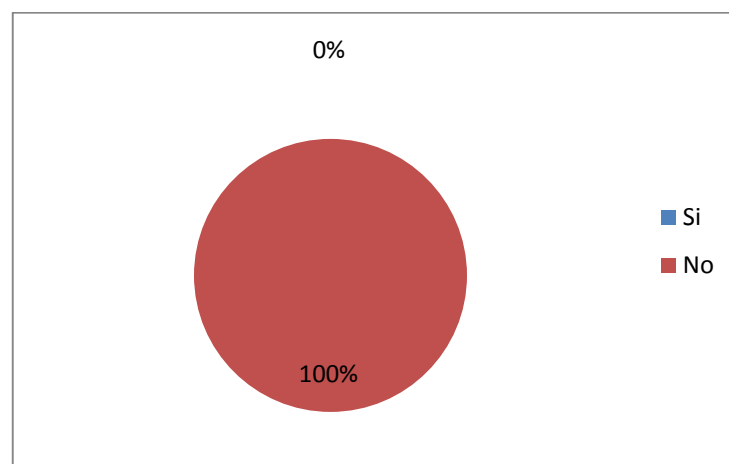
Tabla 6: ¿Se han practicado anteriormente evaluaciones al desempeño del personal?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	27	100%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 5: ¿Se han practicado anteriormente evaluaciones al desempeño del personal?



Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: La Autora

Para el 100% de los encuestados se estableció que no se habían aplicado anteriormente evaluaciones de desempeño del personal.

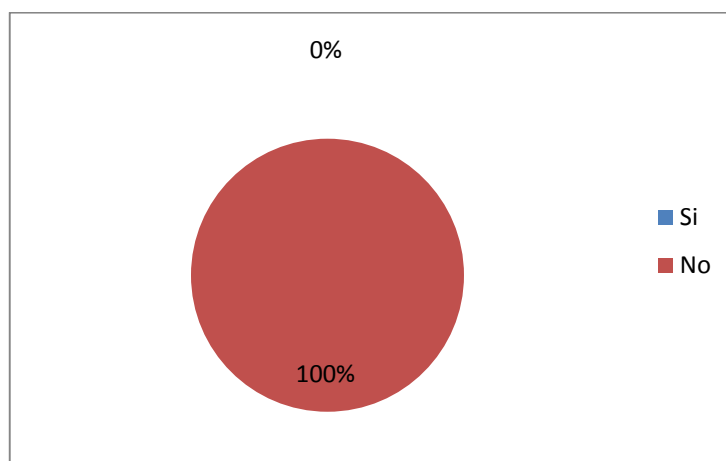
6. ¿En la Curtiembre Quisapincha, se ha practicado anteriormente auditorías de gestión?

Tabla 7: ¿En la Curtiembre Quisapincha, se ha practicado anteriormente auditorías de gestión?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	27	100%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico 6: ¿En la Curtiembre Quisapincha, se ha practicado anteriormente auditorías de gestión?



Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Según el 100% de los encuestados se estableció que no se había anteriormente una auditoría de gestión, para conocer los niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

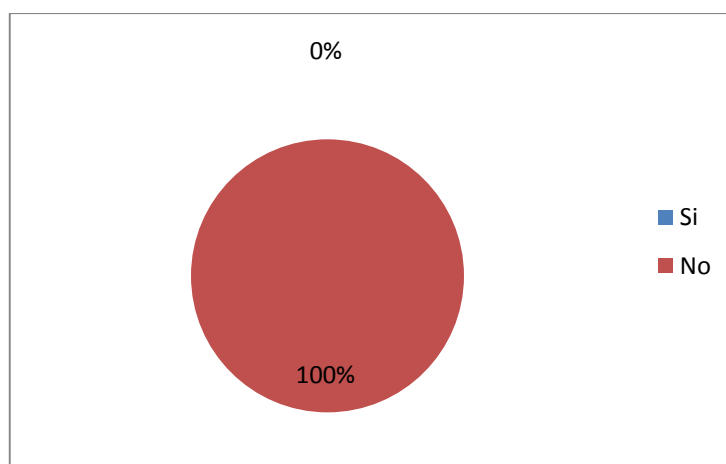
7. ¿Se han aplicado evaluaciones para conocer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos?

Tabla 8: ¿Se han aplicado evaluaciones para conocer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	27	100%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico 7: ¿Se han aplicado evaluaciones para conocer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos?



Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

El 100% de los encuestados dice que no se han aplicado anteriormente evoluciones para conocer el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

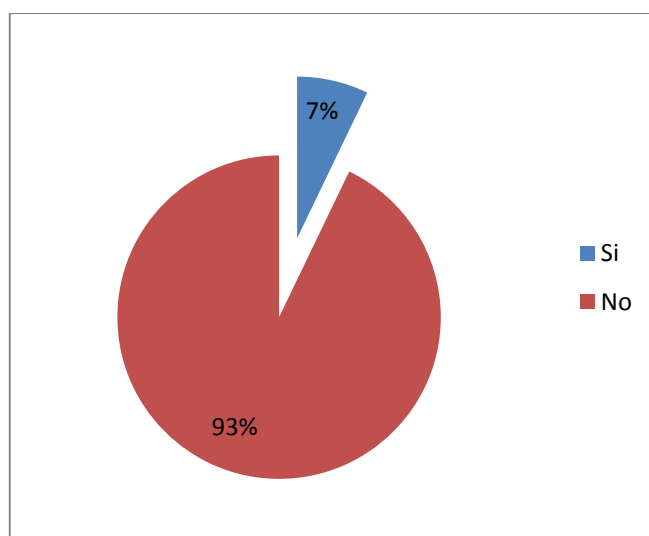
8. ¿Se han aplicado indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia?

Tabla 9: ¿Se han aplicado indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	2	7%
No	25	93%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico 8: ¿Se han aplicado indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia?



Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

El 93% de los encuestados dicen que no se habían anteriormente aplicado indicadores de gestión, mientras que el 3% dice que esto si se cumplió en un momento determinado en el período de estudio.

9. ¿A su criterio, usted considera que es necesaria una auditoría de gestión?

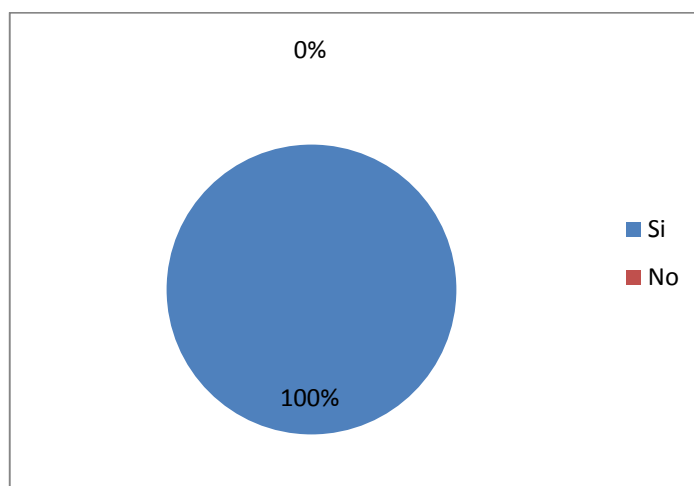
Tabla 10: ¿A su criterio, usted considera que es necesaria una auditoría de gestión?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 9: ¿A su criterio, usted considera que es necesaria una auditoría de gestión?



Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: La Autora

El 100% de los encuestados dicen que la aplicación de una auditoría de gestión, podrá aplicar este proceso con la finalidad de mejorar las condiciones encontradas en la aplicación de las fases.

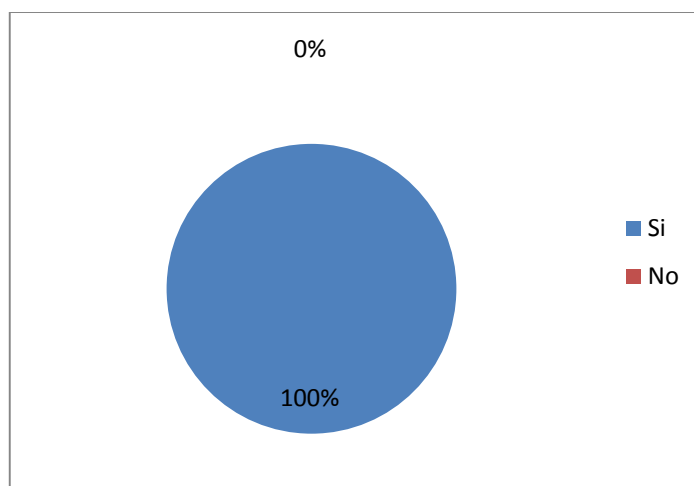
10. ¿Considera usted, que la Gerencia emplearía el informe final de auditoria para la toma de decisiones coherentes, que permitan mejorar los resultados actuales?

Tabla 11: ¿Considera usted, que la Gerencia emplearía el informe final de auditoria para la toma de decisiones coherentes, que permitan mejorar los resultados actuales?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico 10: ¿Considera usted, que la Gerencia emplearía el informe final de auditoría para la toma de decisiones coherentes, que permitan mejorar los resultados actuales?



Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: La Autora

Consideran el 100% de los encuestados que la Gerencia empleara los resultados de la auditoría pueden ser usados adecuadamente con la finalidad de alcanzar mejores rendimientos de la empresa.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

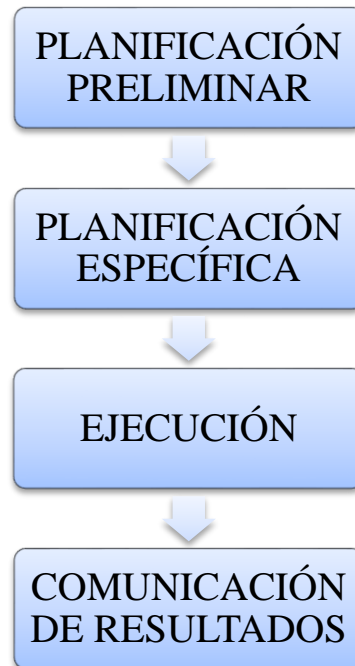
En base a la aplicación de la encuesta se pudo determinar que la aplicación de auditoría de gestión permitiría alcanzar un crecimiento esperado, por lo que se considera viable su ejecución para poder obtener el informe en el que se detallen las áreas críticas y sus soluciones.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CURTIEMBRE QUISAPINCHA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO, AÑO 2015.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA



4.2.1 Conocimiento Preliminar

PROGRAMA DE AUDITORÍA CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Empresa: Curtiembre Quisapincha

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Período: Período 2015

Objetivo: Conocer a la empresa Curtiembre Quisapincha con la finalidad de establecer los puntos críticos que deben ser atendido en el proceso de auditoría de gestión.

No.	Procedimientos	Papel de trabajo	Responsables
1	Presentación de la carta de presentación de servicios profesionales.	PCP - SP	LMPC
2	Elaboración de la notificación de apertura del proceso de auditoría de gestión, donde se incluye una solicitud expresa de acceso a la información general de dentro de la empresa Curtiembre Quisapincha.	PCP - NSI	LMPC
3	Realización de la visita preliminar y la entrevista de reconocimiento a la empresa con la finalidad desde el punto de vista de su propietario.	PCP - VER	LMPC
4	Análisis de la misión y visión empresarial para conocer el nivel de socialización de la misma y su compromiso con la misma.	PCP - AMV	LMPC
5	Elaboración del memorándum de la auditoría de gestión en base a la documentación que es presentada por la empresa.	PCP - MAG	LMPC

CARTA DE PRESENTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES.

Ambato, 5 de marzo del 2018.

Señor.

Segundo Camacho

PROPIETARIO DE LA EMPRESA CURTIEMBRE QUISAPINCHA

Asunto: **Presentar los servicios como auditor externo**

Reciba un cordial saludo, le doy a conocer mediante la nuestro servicio en la aplicación de una auditoría de gestión, donde se procede a realizar los siguientes procedimientos:

- Se basara el trabajo en la aplicación de las NAGAS, priorizando un trabajo profesional, priorizando la adecuada el criterio legal y un lenguaje constructivo en la construcción del informe.
- Conocer a la entidad, partiendo del conocimiento general de la entidad, partiendo de la revisión de la información general de la empresa.
- Revisar la normativa que regula a la entidad, a fin de establecer los niveles de cumplimiento de la misma.
- Identificar los objetivos y metas planificadas para un período determinado y compararlos con los que han sido ejecutados.
- Aplicar procedimientos de verificación y comprobación de los procesos efectuados dentro de la empresa e indicadores de gestión para determinar los niveles de eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos y cumplimiento de los objetivos empresariales.

Atentamente;

Srta. Laura Pullutaxi

Auditora

NOTIFICACIÓN DE APERTURA DEL PROCESO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN GENERAL

Ambato, 7 de marzo del 2018.

Señor.

Segundo Camacho

PROPIETARIO DE LA EMPRESA CURTIEMBRE QUISAPINCHA

Asunto: **Notificación de apertura del proceso de auditoría y solicitud de información**

Reciba un cordial saludo, tengo a bien informarle el inicio del proceso de auditoría de gestión con la finalidad de presentar un informe sustentado en hechos reales de cómo se ha venido desarrollado la gestión empresarial, actividad que se inicia con la fecha actual, adicionalmente solicito acceso a la información general de la empresa, para que pueda ser analizada dentro del trabajo de titulación.

Por la atención dada a la presente, le agradezco.

Atentamente;

Srta. Laura Pullutaxi

Auditora

Reseña Histórica

“Curtiembre Quisapincha” comenzó a funcionar como empresa en el año de 1997, con la iniciativa del Sr. Elías Camacho y su esposa, durante algún tiempo la empresa realizó su actividad comercial de producción y comercialización de cuero en la Curtiembre Serrano, la cual se arrendó durante dos años, debido a que la empresa en ese momento no poseía sus instalaciones propias.

Para el año 1999 la empresa tuvo un desarrollo considerable, factor que hizo que su Gerente- Propietario considere la necesidad de tener sus propias instalaciones para el desarrollo de su actividad, para ello se inició la construcción de la infraestructura de la misma en la Parroquia de Quisapincha ubicada en el cantón Ambato.

Para el año 2004 la empresa se trasladó a sus nuevas instalaciones y al momento sigue desarrollando su actividad comercial en ese sector, además de ello es necesario recalcar que es la única empresa que presta servicios especiales de trabajo en cuero, ofreciendo una amplia gama de texturas y tipos de cuero.

En la actualidad la empresa después de haber tenido una trayectoria de varios años se especializa en la producción y comercialización de cuero, artículos de cuero y calzado, cuenta con un personal de 39 personas, que se encuentran distribuidas en las distintas áreas de la empresa, también cuenta con un 85% de la maquinaria requerida para desarrollar esta actividad, y por último es necesario mencionar que la empresa en estos últimos años está incursionando en el mercado internacional.

GIRO DEL NEGOCIO

“Curtiembre Quisapincha” es una Empresa unipersonal constituida en el año 1997, bajo la figura jurídica de Persona natural con el Ruc # 1801994771001, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pieles terminadas, artículos de cuero y calzado, dirigida a satisfacer las necesidades de personas, empresas dedicadas a desarrollar actividades afines a esta, brindando productos con altos estándares de calidad.

UBICACIÓN GEOGRAFICA

La Matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, en la Parroquia de Quisapincha, en el Barrio Turuloma la característica más importante de esta Pyme es que es la única en el sector, además de ello es necesario resaltar que esta Parroquia en la actualidad se ha convertido en uno de los atractivos turísticos más visitados de la ciudad, debido a que la mayor parte de sus habitantes se dedican a la producción y comercialización de artículos de cuero.

CULTURA ORGANIZACIONAL

“Curtiembre Quisapincha” es una empresa, en la que el manejo es realizado enteramente por el Sr. Elías Camacho quien es el propietario de la misma. Como es característica típica de las empresas unipersonales ecuatorianas, esta carece de los lineamientos actuales de la Gestión de Empresas como es la Visión, Misión etc.

Sin embargo los valores y principios con los que fue constituida la Empresa son la disciplina, la honradez, la puntualidad, la perseverancia conjuntamente con una Filosofía empresarial, como lo es HACER PRODUCTOS DE CALIDAD, ha permitido que la empresa se mantenga en el mercado e incursione en mercados extranjeros, logrando obtener mayor rentabilidad y beneficio tanto para sus clientes internos como externos.

MISIÓN DE CURTIEMBRE QUISAPINCHA

“Curtiembre Quisapincha, busca satisfacer las necesidades de las empresas y personas, a nivel nacional e internacional con Cuero, Artículos de Cuero y Calzado, elaborados con materias primas de calidad, variedad de colores, diseños y acabados, buscando posicionarse como Líder en el sector de influencia, basados en valores y principios como responsabilidad y la búsqueda permanente de la calidad y excelencia”.

VISIÓN 2015

“Ser líder en el Mercado Nacional e incursionar en el Mercado Internacional, en la producción de Cuero, Artículos de cuero y calzado, garantizando la calidad de sus

productos y comprometiéndose con el cliente y sus colaboradores, basados en la responsabilidad, creatividad y honestidad.”

OBJETIVO CORPORATIVO

Consolidar a “Curtiembre Quisapincha.” en el mercado del cuero, para poder crecer de manera sostenible en el tiempo, mediante reformas y procesos que permitan asegurar la calidad y el servicio al cliente, alcanzando la fidelidad de estos.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Este tipo de estrategia se utiliza para aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en el mercado, o dar paso a la incursión de esta hacia un nuevo segmento.

Estas estrategias se clasifican en:

Estrategias de crecimiento intensivo.- Presente en empresas que desean aprovechar todas las oportunidades presentes en la explotación de sus bienes y servicios. En este tipo de estrategia se pueden diferenciar claramente las siguientes categorías:

- Penetración.- Permite incrementar la participación en el mercado mediante mayor presencia en el mismo.
- Desarrollo del mercado.- Permite vender los actuales productos de la empresa en otros mercados
- Desarrollo del producto.- Consiste en desarrollar o mejorar los productos existentes, para ser vendidos en los mercados ya atendidos por la empresa.
- Estrategias de crecimiento integrado. Se enfocan en el crecimiento de la empresa una vez ya integrado en el mercado en el que operan.
- Integración vertical.- Permite integrar el abastecimiento al interior de la misma empresa, es decir convertirse en su mismo proveedor.
- Integración hacia atrás.- Permite el control del abastecimiento de materias primas e insumos.

- Integración hacia delante.- Cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma.
- Integración horizontal.- Se entiende la fusiones posibles con otras empresas.

Estrategias de crecimiento diversificado.- Este enfoque se concentra en el desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados.

- Diversificación concéntrica.- Permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio, o complementarias a este.
- Diversificación Pura.- Permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional.

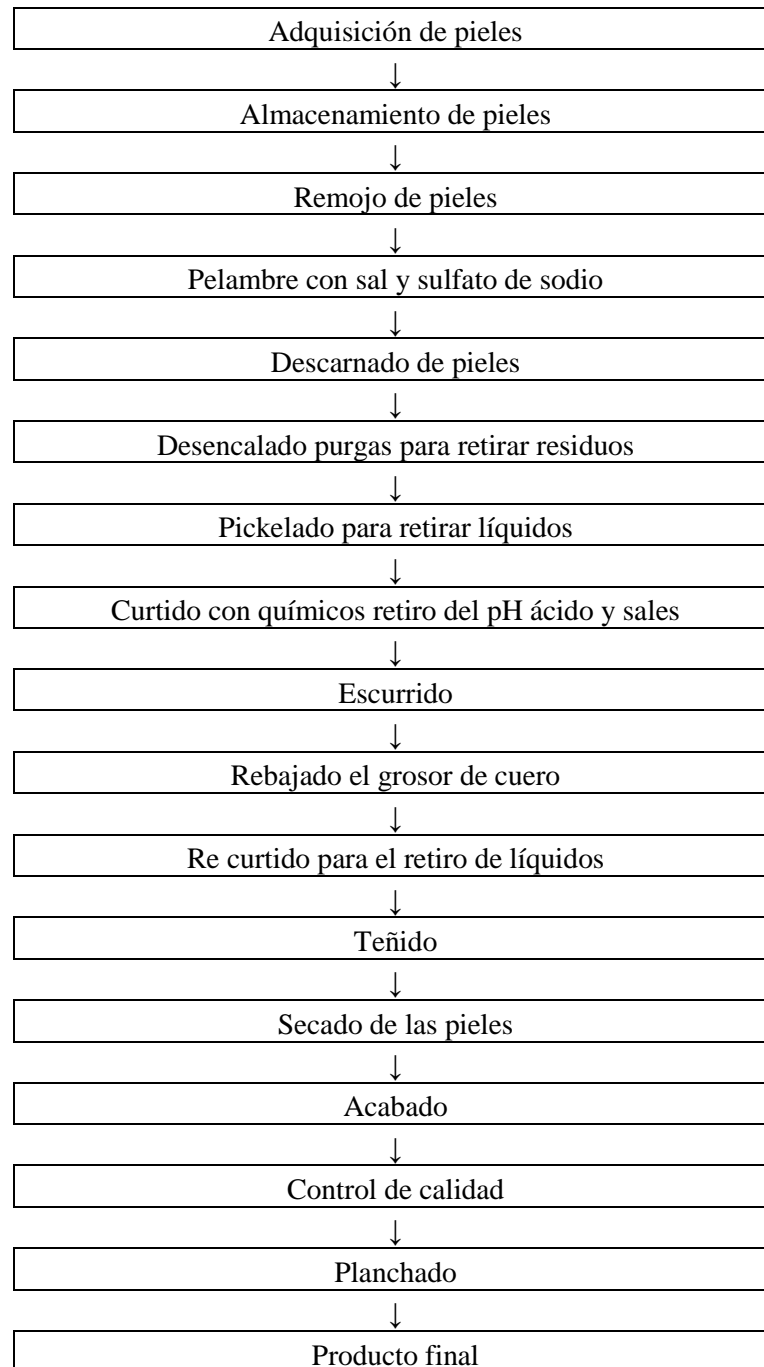
ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

El objetivo de esta estrategia es el de mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores y se clasifican en:

- De Líder.- Implica mantener una posición dominante en el mercado frente a sus competidores, por lo que hay implícitamente el reconocimiento de estos.
- De Retador.- Posiciona a la empresa en un nivel medio en su segmento, ataca a la empresa líder pero a su vez evita las acciones ofensivas de este.
- De Seguidor.- Imita y se adapta a los competidores, evitando los sectores de influencia de los líderes.
- De Especialista.- Se enfoca en un determinado segmento del mercado, y no en su totalidad.

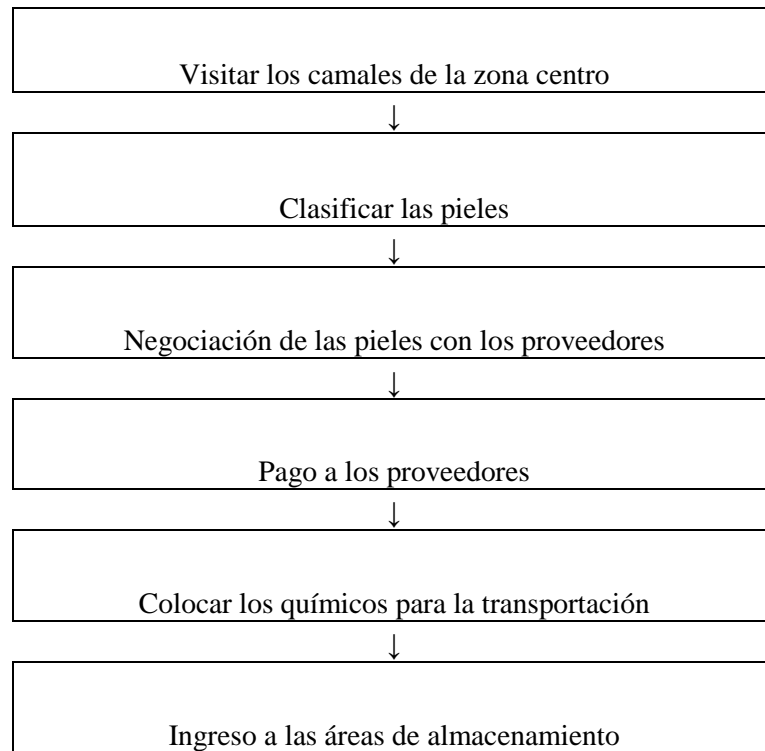


PROCESO DE PRODUCCION DE CUEROS



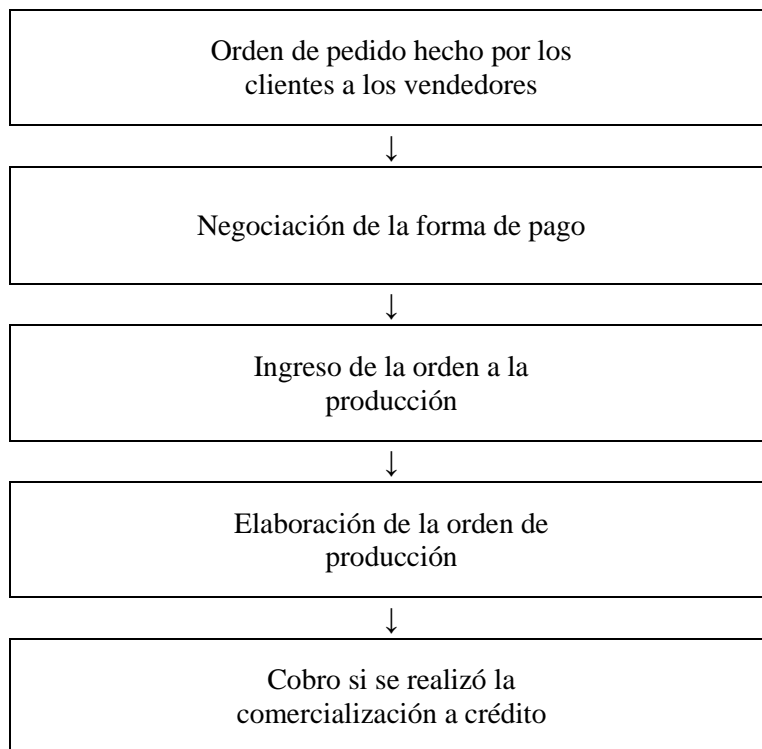


PROCESO DE PRODUCCION DE ADQUISICION





PROCESO DE COMERCIALIZACION



VISITA PRELIMINAR Y LA ENTREVISTA DE RECONOCIMIENTO.

CÉDULA NARRATIVA VISITA PRELIMINAR

Responsable:	Delegado del propietario Sr. Segundo Camacho
Fecha y hora:	9 de marzo del 2018 a las 16H00
Objetivo:	Conocer las instalaciones de la empresa a fin de identificar los lugares de trabajo y como se realizan las actividades dentro de la empresa basados en la observación directa.
Ubicación	Parroquia Quisapincha, Barrio Turuloma, Avenida Circunvalación Alonso Palacios y Cóndor
Actividad que realiza	Fabricación de cuero y derivados del cuero.
Descripción física	<ul style="list-style-type: none">• El área administrativa consta de dos pisos, en la planta baja hay un garaje y las oficinas de comercialización y administración, contabilidad y Gerencia, en la segunda planta se encuentra el almacén de artículos terminados,• En la parte posterior se encuentra el área de producción dividido, en el área de curtido de las pieles, con las maquinarias que permiten el descarte, dividido, escurrido, raspado, la prensa y zaranda seguido del secado y pintura, en esta área se encuentra la bodega de químicos.• Existe un área para la fabricación de los derivados del cuero, donde están sus respectivas maquinarias y el personal que se encarga de la realización de esta tarea.
Personal que labora	En la actualidad laboran 27 personas en las diferentes áreas de la empresa.
Aspectos claves a ser identificados	Se debe revisar la aplicación de los procesos y cumplimiento de las metas empresariales.

ENTREVISTA DE RECONOCIMIENTO

- Responsable:** Delegado del propietario Sr. Segundo Camacho
- Fecha y hora:** 9 de marzo del 2018 a las 16H00
- Objetivo:** Conocer en base a la información dada por el empleado de la empresa, como se desarrollan las actividades y que se esperaba de la gestión en el período de estudio, esta información es ideal para definir los puntos críticos donde se enfocará la auditoría de gestión.

1. ¿La empresa Curtiembre Quisapincha, que actividad realiza principalmente?

Esta empresa nació con la finalidad de transformar las pieles en cuero, materia prima destinada para la producción de varios artículos como son; chompas, zapatos, carteras en fin diversos productos, pero en la actualidad de abrió la sala de producción de los artículos anteriormente mencionados, siendo productores de la materia prima principal podemos ser más competitivos en el mercado.

2. ¿Para los diferentes años a planificadas metas que deben ser alcanzados por el personal?

Si, para cada uno de los años se establece una planificación, en base a los objetivos estratégico de la empresa, se busca alcanzarlos y por esa razón se comunica de esta herramienta al personal de la empresa, para que participen activamente en ellos.

3. ¿Para el manejo del personal ha establecido un organigrama estructural y un manual de funciones donde defina los responsables de cada actividad?

Contamos con un organigrama estructural, pero este no ha sido actualizado en los últimos tiempos, sobre el manual de funciones no existe de manera formal, se comunica a cada uno de los empleados que se requiere de cada uno de ellos, esto también está registrado dentro del contrato de trabajo.

4. ¿Cuentan con una misión, visión y objetivos empresariales que constituyen en su planificación estratégica?

Por su puesto, como le mencione anteriormente, si poseemos una planificación estratégica en la cual se incluyan la misión, visión y objetivos de la empresa fijados para alcanzar un crecimiento efectivo de la empresa.

5. ¿En el área operativa se han establecido los procesos esenciales a ser efectuados?

Si, contamos con flujogramas que detallan el proceso principal de la empresa que es la producción de cuero en base a pieles, mientras que de la producción de diversos artículos en base a cuero no hemos elaborado todavía.

6. ¿En el caso del área de comercialización se han evaluado el cumplimiento de las metas previas al pago de los vendedores?

Para el pago de los vendedores si se considera si se cumplió con las metas previstas, principalmente para el pago de las comisiones, es la única evaluación que se cumple dentro de la empresa.

7. ¿Se han aplicado anteriormente indicadores de gestión a la empresa Curtiembre Quisapincha?

Nunca se han aplicado indicadores de gestión a ningún proceso realizado en la empresa, tampoco a los objetivos y metas fijadas para un período determinado de tiempo, por esa razón desconocemos los niveles de eficiencia, eficacia y economía que usted me ha sabido manifestar.

8. ¿En lo referente a los archivos de la empresa, estos se encuentran debidamente ordenado y puede ser objetivo de exámenes o evaluaciones?

Contamos con un archivo ordenado de los documentos internos de la empresa, que será permitido su acceso para la revisión de la información general de la empresa, con la finalidad que el informe que sea entregado para usted sirva para la toma de decisiones.

9. ¿Dentro de la empresa se ha aplicado algún tipo de auditoría?

No, nunca se ha contratado ningún tipo de auditorías, o evaluación alguna dentro de la empresa.

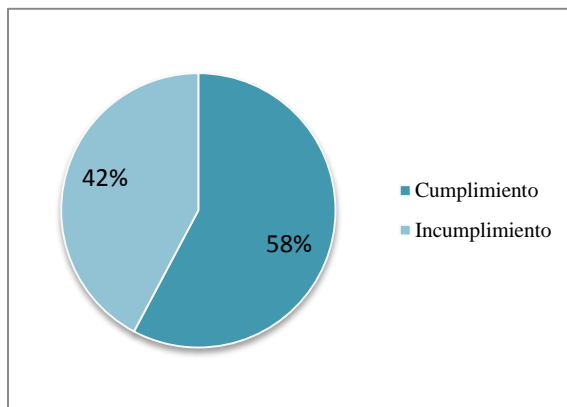
10. ¿Considera que la aplicación de una auditoría de gestión ayudara de alguna manera a la empresa?

Si, en base a la presentación dada en la carta entregada por su persona, podemos decir, que si sería valioso revisar la información presentada en el informe con la finalidad de mejorar las deficiencias que afectan a la empresa y poderlas superar aplicando medidas correctivas a tiempo.

ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL

MISIÓN

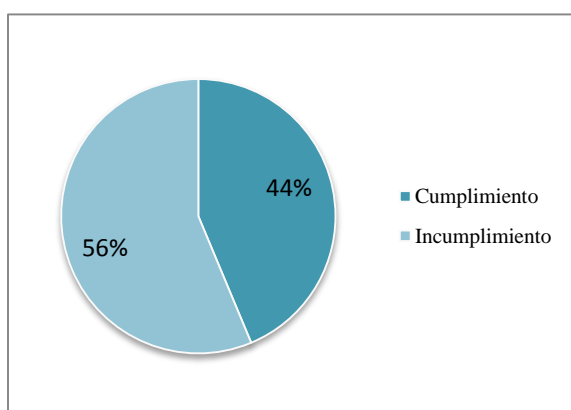
No.	Interrogantes	Si	No	Observación
1	¿La empresa Curtiembre Quisapincha cuenta con una misión que representa lo que es?	21	6	Se conoce lo que hace la empresa.
2	¿Se identifica plenamente al mercado al que está dirigida la empresa?	17	10	No conocen los empleados a donde realmente se dirigen los productos que elaboran, sea materia prima o productos terminados.
3	¿Usted, como empleado de la Curtiembre conoce la misión empresarial?	27	0	
4	¿Dicha misión ha sido actualizada a la realidad que experimenta la empresa?	0	27	No se ha modificado en el tiempo.
5	¿Se han definido los objetivos empresariales en base a la misión de la Curtiembre?	13	14	Varios de los empleados desconocen de los objetivos en base a la misión empresarial.
	Total Σ	78	57	



En base a la aplicación de una encuesta se pudo determinar que el 58%, de los empleados conoce plenamente sobre la misión empresarial, siendo las principales deficiencias la desactualización de su contenido y la relación con los objetivos de la organización.

VISIÓN

No.	Interrogantes	Si	No	Observación
1	¿La empresa Curtiembre Quisapinchacuenta con una visión clara?	27	0	
2	¿Conoce usted, como su trabajo se relaciona con al alcance de su visión empresarial?	5	22	No, en su mayoría desconoce como la realización de sus tareas permiten cumplir con este fin.
3	¿La visión empresarial ha sido actualizada según el alcance de los objetivos?	27	0	Por el letrero donde se define que debió cumplirse en el 2015.
4	¿Para el cumplimiento de la visión se han establecido valores corporativos que permitan alcanzarlos?	0	27	No cuenta la empresa con valores corporativos en ninguna de las formas.
5	¿En algún momento se ha evaluado la visión empresarial?	0	27	No se ha practicado evaluaciones a la visión de la Curtiembre.
	Total Σ	59	76	



Se interrogo a los empleados de la Curtiembre sobre el cumplimiento de la visión, dando como resultado un nivel de cumplimiento del 44%, se pudo conocer que no está actualizado, ausencia de evaluaciones y desconocen como aporta su trabajo en su cumplimiento.

MEMORÁNDUM DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. Información general de la empresa auditada.

Razón social: Curtiembre Quisapincha

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.

2. Especificaciones del proceso de auditoría de gestión

- **Motivo**

La empresa Curtiembre Quisapincha, es una organización creada con la finalidad de hacer cuero de calidad, calzado y diversos artículos en cuero, se han fijado objetivos y estrategias que deben ser evaluados, adicionalmente se conocerá si los procesos se cumplen de forma efectiva.

- **Objetivo**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, año 2015 para determinar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos

- **Alcance**

El alcance de auditoría de gestión es la verificación de los procesos e indicadores de gestión a los objetivos y estrategias fijadas por la alta Gerencia empresarial.

- **Equipo de auditoría**

Auditora: Laura Pullutaxi

Supervisado por: Ing. Edison Calderón

Lic. Iván Arias

3. Presupuesto:

Movilización y alimentación	250,00
Impresiones y copias	150,00
Suministros varios	150,00
Gastos varios	<u>100,00</u>
Total	650,00

4. Programas y período de tiempo a ser ejecutado:

No.	Fases	Objetivo	Observaciones	Tiempo estimado
1	Conocimiento preliminar	Identificar como se realizan las actividades dentro de la empresa y cuáles son los puntos clave para ser auditados.	Se identifican los puntos esenciales de la empresa. Solicitar la información general de la empresa para poder analizarla de la mejor manera posible. Analizar la filosofía institucional para el desarrollo de las actividades.	05/03/18 16/03/18 10 Días
2	Planificación específica	Se determina los niveles de confianza y riesgo de los puntos que fueron considerados para ser evaluados.	Establecer los niveles de confianza y riesgo de los componentes que fueron evaluados.	19/03/18 30/03/18

No.	Fases	Objetivo	Observaciones	Tiempo estimado
2	Planificación específica	Se determina los niveles de confianza y riesgo de los puntos que fueron considerados para ser evaluados.	Establecer los procedimientos que serán parte de la fase de planificación específica. Elaborar el informe de control interno.	10 Días
3	Ejecución	Aplicar los procedimientos de verificación a los procesos e indicadores de gestión a los objetivos planteados por la gestión.	Verificar los procesos definidos por la entidad. Aplicar indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia. Elaborar los hallazgos de auditoría de gestión.	02/04/18 11/05/18 30 Días
4	Comunicación de resultados	Emitir el informe final de auditoría de gestión sustentado en los hallazgos de auditoría.	Presentar el oficio de notificación de terminación de auditoría. Informe final de auditoría de gestión en base de los hallazgos.	14/05/18 25/05/18 10 Días

Atentamente;

Laura Pullutaxi

Auditora

4.2.2 Planificación Específica

PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Empresa: Curtiembre Quisapincha

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Período: Período 2016

Objetivo: Establecer los niveles de confianza y de riesgo de los componentes del sistema de control interno de la empresa Curtiembre Quisapincha en base de la aplicación de la evaluación en base al cuestionario..

No.	Procedimientos	Papel de trabajo	Responsables
1	Elaboración y aplicación de los cuestionarios para la evaluación del sistema de control interno.	PPE – CE	LMPC
2	Determinación de los niveles de confianza y riesgo de los componentes de control interno y definición de un resultado global.	PPE – RC	LMPC
3	Diseño de los procedimientos que se aplicarán en la fase de ejecución de la auditoría de gestión.	PPE – PE	LMPC
4	Elaboración del informe de control interno en base a las deficiencias encontradas durante el proceso de evaluación.	PPE – ICI	LMPC

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

No	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1	Cuenta con códigos que resuelva conflictos de interés.		✓	Ausencia de código que regula los conflictos de interés entre el personal que labora en la empresa.
2	Cuando un código de conducta no existe este debe ser comunicado de forma oral.	✓		
3	El convenio de honradez y moral se comunica en forma verbal y escrita.	✓		
4	El trato apropiado y la verificación de la producción permiten mantener costos.	✓		
5	Si la empresa se basa en estándares morales exige que tanto sus empleados, proveedores y clientes tengan la misma calidad ética.	✓		
6	La documentación de la empresa se aplica para la supervisión de las actividades.		✓	No se aplican actividades de supervisión dentro de la Curtiembre.
7	Se pueden prescindir las decisiones que se aplique desde la Dirección de la empresa.		✓	Francamente en ninguna ocasión se conoce cuál será la reacción de la Dirección.
8	Los procedimientos que realiza la dirección de una empresa son hechas en base de un análisis completo y detallado tanto de riesgos como beneficios.	✓		

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

No	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
9	Existe alguna norma que indique que la dirección dispone del control de rotación de personal.		✓	No se aplica mecanismos de rotación de personal.
10	La administración es la encargada de control financiero y protege la información.	✓		
11	Las visitas de los directores principales se debe realizar con frecuencia,	✓		
12	Los vendedores deben respetar las fechas y calidad de sus productos para evitar su devolución en el periodo siguiente.	✓		
13	La supervisión de la empresa verifica objetivos y sugiere mejoras mediante reuniones periódicas.		✓	No se aplican actividades de supervisión al cumplimiento de los objetivos.
14	Promoción y aumento salarial son aplicados a los empleados.		✓	No es una actividad cotidiana dentro de la empresa.
15	Entre los objetivos que busca una entidad esta generar suficientes recursos para mantener el nivel de producción.	✓		
16	Los objetivos de la entidad están definidos por un plan estratégico	✓		
	Suman Σ	10	6	

Nivel de confianza = 63% Moderado

Nivel de riesgo = 37% Moderado

COMPONENTE EVALUACIÓN AL RIESGO

No	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1	Se han establecido los posibles riesgos que afectan a la empresa.		✓	La Dirección no ha identificado los riesgos que pueden afectar a la empresa.
2	La valoración de riesgos debe considerar los factores internos y externos que impactarían el cumplimiento de los objetivos.		✓	No se han valorado los riesgos encontrados dentro de la empresa.
3	La elaboración de mecanismos que identifiquen fuentes externas de riesgos es indispensable en una empresa.	✓		
4	Se ha elaborado de un plan donde se establezca los mecanismos para reducir o desaparecer los riesgos.		✓	No se ha definido un plan para enfrentar los riesgos encontrados.
5	Los empleados de la Curtiembre han identificado los riesgos directamente relacionados con sus trabajos.	✓		
	Suman Σ	2	3	

Nivel de confianza = 40% Moderado

Nivel de riesgo = 60% Moderado

COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

No	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1	La actividad de control garantiza la fiabilidad del personal administrativo dadas sus políticas y procedimientos.	✓		
2	El manual de políticas describe las actividades y la manera de aplicarlos de forma correcta.	✓		
3	Los empleados pueden denunciar anónimamente a la dirección.		✓	Generalmente este aspecto no se da a la Dirección sino a los mandos medios quienes los pueden considerar o desechar.
4	Son aceptados las sugerencias de los empleados para mejorar los estándares de la empresa.		✓	No se definen los estándares en base a los empleados sino a los equipos a ser empleados.
5	La eficacia y buen trato al cliente es una filosofía empresarial.	✓		
6	La facturación debe ser inmediata y precisa al detectar una falencia en la misma se procede a corregirlo.	✓		
7	El llevar la documentación diaria asegura la información exacta para realizar el inventario y las ventas apropiadamente.	✓		

COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

No	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
8	Se han definido mecanismos para la evaluación de los procesos definidos por la empresa.		✓	No se aplican evaluación ni al desempeño de los procesos ni al personal que labora dentro de la empresa.
9	Como parte de la gestión se ha definido indicadores de gestión.		✓	Para la gestión empresarial no se ha visto la necesidad de aplicar indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y estrategias.
	Suman Σ	5	4	

Nivel de confianza = 56% Moderado

Nivel de riesgo = 44% Moderado

COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

No	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1	La comunicación exacta en tiempo y lugar de los estándares éticos hacen que la entidad garantice el trato en ciertas acciones.	✓		
2	Se debe comunicar de forma inmediata la mala conducta de los empleados.	✓		
3	Hay comunicación entre agentes y proveedores para evitar las pérdidas significativas para la empresa.		✓	No se ha definido una comunicación eficiente entre los proveedores y los agentes que negocian dentro de la empresa, esto afectan por la pérdida de la información.
4	Conocen claramente cuáles son los canales de comunicación dentro de la empresa.		✓	Los empleados desconocen cuáles son los canales de comunicación interna de la Curtiembre y por eso no se dirigen de la mejor manera para su cumplimiento.
5	Existe un archivo ordenado de la información general de la empresa.	✓		
6	Se han definido contraseñas para el uso de la información y su confidencialidad.		✓	No se han establecido ningún tipo de contraseñas para precautelar la información interna de la Curtiembre.

COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

No	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
7	Se permite el acceso libre a la información de la empresa para su análisis.		✓	No, solo con la existencia de autorizaciones se produce la entrega de la información de la empresa.
8	Existen responsables de la custodia de la información de la empresa, quienes deben responder sobre su uso adecuado.		✓	Al desconocer cuales son las funciones que deben realizar acciones para manejar las responsabilidades dentro de la Curtiembre.
	Suman Σ	3	5	

Nivel de confianza = 37% Moderado

Nivel de riesgo = 63% Moderado

COMPONENTE MONITOREO

No	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1	El personal de monitoreo conducirá las evaluaciones de control interno.		✓	No se ha definido personal para la evaluación del sistema de control interno de la empresa.
2	El evaluador posee los conocimientos que obtiene del sistema y obtendrá los resultados según su criterio.	✓		
3	El equipo de evaluadores realizara las debidas evaluaciones para así asegurar el trabajo conjunto.	✓		
4	Los resultados estarán disponibles para aplicar las medidas correctivas a tiempo.		✓	Si en algún momento se han aplicado evaluaciones no se han tomado las medidas correctivas a tiempo para lograr el resultado esperado.
5	Se han aplicado las recomendaciones hechas dentro de los procesos de evaluación.		✓	La dirección no ha considerado las recomendaciones hechas para mejorar la gestión empresarial sobre los resultados.
	Suman Σ	2	3	

Nivel de confianza = 40% Moderado

Nivel de riesgo = 60% Moderado

DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO

No.	Componentes	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Observación
1	Ambiente de control	63%	37%	Se pudo establecer que no existe un documento formal sobre la conducta que se espera del personal pero si existe parámetros que definan una administración enfocado a los objetivos.
2	Evaluación del riesgo	40%	60%	La Curtiembre no ha identificado correctamente cuáles son sus riesgos, no los ha valorado y por ende no está listo para enfrentarlo, disminuyendo su impacto en las actividades empresariales.
3	Actividades de control	56%	44%	Se han definido procesos claros para el control de las actividades desarrolladas por el personal pero estas no se han cumplido, adicionalmente no se aplican proceso de supervisión.
4	Información y comunicación	37%	63%	Se ha podido establecer que existe un canal de comunicación elemental para el desarrollo de las actividades, no se han aplicado controles para mantener la seguridad de la información y un archivo documental donde se registran lo hechos claves que deben ser evaluados.

DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO

No.	Componentes	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Observación
5	Monitoreo	40%	60%	No se realizan actividades de supervisión a las actividades de manera formal, esto afecta al desempeño del personal y por ende a los objetivos propuestos, cabe recalcar que no se han aplicado las sugerencias o recomendaciones efectuadas en algún momento a la Dirección.
	Suman Σ	236%	264%	
	Promedio	47,20%	52,80%	

Nivel de confianza	Bajo	Moderado	Alto	Nivel de confianza
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	47,20%
Nivel de riesgo	85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%	52,80%
	Alto	Moderado	Bajo	Nivel de riesgo

DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

No.	Componentes	Nivel de riesgo	Procedimientos
1	Ambiente de control	37%	Identificación de los procesos que se realizan dentro de la empresa
2	Evaluación de riesgo	60%	Quisapincha. Comprobar la aplicación de los procesos definidos por la Dirección.
3	Actividades de control	44%	Aplicar indicadores de gestión a los objetivos y estrategias empresariales.
4	Información y comunicación	63%	Elaborar los hallazgos de auditoría en base a la normativa que regula a la entidad.
5	Monitoreo	60%	

Para la realización de cada uno de los procedimientos se empleará la revisión de documentos y otros expedientes que permitan conocer lo sucedido en el período de estudio.

INFORME DE CONTROL INTERNO

Ambato, 30 de marzo del 2018.

Señor.

Segundo Camacho

PROPIETARIO DE LA EMPRESA CURTIEMBRE QUISAPINCHA

Asunto: **Informe de control interno de la auditoría de gestión.**

Se revisó el sistema de control interno de la empresa Curtiembre Quisapincha, aplicando para la evaluación cuestionarios basados en el COSO I, donde se resuelve sus cinco componentes, una vez concluido nos dio el siguiente resultado:

No.	Componentes	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
1	Ambiente de control	63%	37%
2	Evaluación del riesgo	40%	60%
3	Actividades de control	56%	44%
4	Información y comunicación	37%	63%
5	Monitoreo	40%	60%

Debilidades encontradas:

- Ausencia de código que regula los conflictos de interés entre el personal que labora en la empresa, solo se ha comunicado al personal sobre lo que se espera de ellos de forma verbal, por lo que no se conoce si realmente esto es aplicable, se basa la respuesta en el testimonio del responsable de la entidad.

R1 Elaborar un código que regule la conducta del personal dentro de la empresa, el mismo que debe ser entregado a los empleado de la organización con la finalidad de que conozcan las consecuencias de sus actos.

- No se aplican actividades de supervisión dentro de la Curtiembre, los Directivos de la entidad no realizan esta acción, prefieren los mandos medios son los que han realizado algo de supervisión, pero esto no se ha registrado dentro de los archivos de la entidad.
- R2** Dentro de la planificación se espera la inclusión de acciones de supervisión a las diferentes actividades de la entidad, al fin de mantener salvaguardados los recursos de la empresa y procurar el cumplimiento de sus objetivos.
- Se desconoce la reacción que va a tener la Dirección ante diferentes situaciones de riesgos o incumplimientos que afecten directamente a la entidad.
- R3** Mantener una política clara donde los diferentes funcionarios sepan que se espera de ellos y cuáles son las consecuencias de sus actos, se debe socializar las políticas de la entidad.
- No se aplica mecanismos de rotación de personal, en caso de salir alguno de los empleados con vacaciones o permisos no existe el reemplazo ideal que pueda cubrir el cargo y llegar al cumplimiento de las metas propuestas.
- R4** Elaborar un plan de rotación de personal para que pueda ser aplicado en el momento determinado, a fin de que ninguna actividad se quede sin la ejecución en el tiempo previsto.
- No se aplican actividades de supervisión al cumplimiento de los objetivos, por lo que se desconoce los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los mismos..
- R5** Como parte de la administración se debe aplicar acciones de supervisión a las actividades de la entidad, principalmente a las enfocadas al cumplimiento de los objetivos.
- La Dirección no ha identificado los riesgos que pueden afectar a la empresa y por lo tanto no se ha realizado la valoración de los mismos y poder contar con un plan para reducir el impacto de los riesgos presentados.

R6 Se debe realizar un diagnóstico general de la empresa con la finalidad de identificar los posibles riesgos y las consecuencias de los mismos en el desarrollo de las actividades, basado en un plan de acción para enfrentar los riesgos tanto interno y externos.

- No se definen los estándares de producción o cumplimiento de actividades en base a los procesos efectuados por los empleados, a fin de crear un parámetro grupal para ser considerado en la aplicación de indicadores de gestión.

R7 Elaborar estándares de producción en base a un análisis de los resultados y el trabajo individual de cada uno de los empleados a fin de contar con unidad de medida para evaluaciones posteriores.

- No se aplican evaluación ni al desempeño de los procesos ni al personal que labora dentro de la empresa, por lo que se desconoce sus errores y deficiencias en la aplicación de los procesos.

R8 Realizar evaluaciones al desempeño del personal que labora dentro de la entidad, a fin de tomar las medidas correctivas a tiempo y de esta forma evitar los inconvenientes que afectan a los resultados de la entidad.

- Para la gestión empresarial no se ha visto la necesidad de aplicar indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y estrategias.

R9 Aplicar indicadores de gestión a los objetivos, metas y estrategias para conocer si realmente se han cumplido con los mismos y en qué punto se presentan inconvenientes para poder superarlos de la mejor manera posible.

- No se ha definido una comunicación eficiente entre los proveedores y los agentes que negocian dentro de la empresa, esto afectan por la pérdida de la información.

R10 Establecer mecanismos de comunicación entre los proveedores con la empresa a fin de evitar la filtración de información clave sobre las negociaciones y como se realizan dentro de la empresa, a fin de mantener la seguridad sobre las mismas.

- Los empleados desconocen cuáles son los canales de comunicación interna de la Curtiembre y por eso no se dirigen de la mejor manera para su cumplimiento.

R11 Definir y socializar al personal sobre la existencia de un canal de comunicación con la finalidad de que cada uno de los empleados conozca a quien dirigirse y de qué forma se deben desarrollar las actividades internas.

- No se han establecido ningún tipo de contraseñas para precautelar la información interna de la Curtiembre y que sea dado a cada uno de los funcionarios a fin de conocer los responsables de cada uno de los archivos empresariales.

R12 Mantener un sistema informático con las seguridades respectivas que puedan ser empleadas de la mejor manera, a fin de obtener evidencia en caso de que se presenten inconvenientes o deficiencias que deben de ser sancionados.

- No se ha definido personal para la evaluación del sistema de control interno de la empresa, ni se ha elaborado un plan de evaluación para ser aplicado en forma periódica a fin de mantener operativo el sistema.

R13 Desde la Dirección se sugiere la designación de una persona responsable de la evaluación del sistema de control interno, el mismo que debe presentar un informe para la toma de decisiones de forma oportuna.

- Si en algún momento se han aplicado evaluaciones no se han tomado las medidas correctivas a tiempo para lograr el resultado planificado, considerando que estas fueron realizadas por los mandos medios, sin entregar la documentación a la Dirección.

R14 Una vez que se presenten los informes de evaluación debe ser analizado por la Dirección, tomar las medidas correctivas a tiempo y ser comunicado a los responsables para su aplicación. .

- La dirección no ha considerado las recomendaciones hechas para mejorar la gestión empresarial sobre los resultados.

R15 Debe conocer los Directivos cuales son los resultados de la no aplicación de las recomendaciones y cuál es el perjuicio económico que tiene la empresa por la no aplicación de las recomendaciones hechas, estableciendo responsables de esta inobservancia.

Por la atención dada a la presente, le agradezco.

Atentamente;

Srta. Laura Pullutaxi

Auditora

4.2.3 Ejecución

PROGRAMA DE AUDITORÍA EJECUCIÓN

Empresa: Curtiembre Quisapincha

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Período: Período 2016

Objetivo: Aplicar los procedimientos de auditoría con la finalidad de establecer el cumplimiento de los procesos internos y conocer los niveles de eficiencia y eficacia de los objetivos y estrategias empresariales.

No.	Procedimientos	Papel de trabajo	Responsables
1	Identificación de los procesos que se realizan dentro de la empresa Curtiembre Quisapincha y comprobar la aplicación de los procesos presentados en los flujogramas.	PE – VP	LMPC
2	Aplicar indicadores de gestión a los objetivos y estrategias empresariales para conocer los niveles de eficiencia y eficacia.	PE – IG	LMPC
3	Elaborar los hallazgos de auditoría en base a las políticas internas de la Curtiembre Quisapincha.	PE – HH	LMPC

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y VERIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CUERO

No.	Descripción	Si	No	Marca	Observación
1	Adquisición de pieles	✓		Ⓢ	Se reviso las órdenes de compra de pieles para el ingreso en el proceso de producción, estos documentos son del área de producción. Adicionalmente se revisó los ingresos al kardex.
2	Almacenamientos de pieles	✓		Ⓢ	
3	Remojo de las pieles	✓		Ⓢ	Se solicitó acceso algún tipo de documentación sin encontrar determinar el cumplimiento de los procesos de producción, no existiendo para estos pasos, solo se aplicó un proceso de observación.
4	Pelambre con sal y sulfato de sodio	✓		Ⓢ	
5	Descarnado de las pieles	✓		Ⓢ	
6	Desencalado purgas para retirar residuos	✓		Ⓢ	
7	Pickelado para retirar líquidos	✓		Ⓢ	
8	Curtido con químicos retiro del ph ácido y sales	✓		Ⓢ	
9	Escurredo	✓		Ⓢ	
10	Rebajado usando afeitadora	✓		Ⓢ	
11	Escurredo para el retiro de liquido	✓		Ⓢ	
12	Teñido	✓		Ⓢ	
13	Secado de las pieles	✓		Ⓢ	
14	Acabado	✓		Ⓢ	

No.	Descripción	Si	No	Marca	Observación
15	Control de calidad	✓		©	
16	Planchado	✓		©	
17	Producto final	✓		Đ	Se realizó una verificación con los documentos que validan el ingreso del cuero a la bodega de productos terminados listos para la venta.
	Suman Σ	17	0		

Marcas

- © Se basa en la observación y testimonio del encargado del proceso
- Đ Posee un documento de respaldo que evidencie su realización.
- Σ Sumatoria

PROCESO DE ADQUISICIÓN

No.	Descripción	Si	No	Marca	Observación
1	Visitar los camales de la zona centro	✓		©	Se solicitó acceso al proceso de adquisición de pieles en los centros de faena miento, donde se pudo establecer que se aplica el proceso por testimonio de los encargados de dicho proceso.
2	Clasificar las pieles	✓		©	
3	Negociación de las pieles con los proveedores	✓		©	
4	Pago a los proveedores	✓		©	
5	Colocar los químicos para la transportación	✓		©	
6	Ingreso a las áreas de almacenamiento	✓		Đ	Registro de la adquisición en los kardex de ingreso de pieles según su calidad a las bodegas para su posterior proceso de transformación.
	Suman Σ	6	0		

Marcas

© Se basa en la observación y testimonio del encargado del proceso

Đ Posee un documento de respaldo que evidencie su realización.

Σ Sumatoria

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

No.	Descripción	Si	No	Marca	Observación
1	Orden de pedido hechos por los clientes a los vendedores	✓		Đ	Se registra en el documento las características del cuero que desea el cliente y el volumen que requieren.
2	Negociación de la forma de pago		✓	Đ	Se debe registrar dentro de la orden de pedido pero esa celda se encuentra en blanco.
3	Ingreso de la orden a la producción	✓		Đ	
4	Elaboración de la orden de producción	✓		©	
5	Entrega de los productos	✓		Đ	Cuando se entrega los productos se procede a emitir la factura comercial.
6	Emisión de la factura	✓		Đ	
7	Cobra si se realizó la comercialización a crédito	✓		Đ	Para el cobro se cuenta con recibos entregados después de haber recibido el pago.
	Suman Σ	6	1		

Marcas

- © Se basa en la observación y testimonio del encargado del proceso
- Đ Posee un documento de respaldo que evidencie su realización.
- Σ Sumatoria

INDICADORES DE GESTIÓN

Estrategia		
<u>Penetración.-</u> Permite incrementar la participación en el mercado mediante mayor presencia en el mismo.		
Meta		
Participar en ferias de cuero, productos elaborados en cuero y ferias artesanales que se realicen a nivel nacional por lo que se estimó participar en 15 eventos con un presupuesto de movilización y stand de 1500.00 dólares por cada una de ellas.		
Tipo de indicador	Unidad de medida	Período
Eficacia	Ferias	2015
Formula		
$\frac{\text{Ferias a las que se asistió en el período 2015}}{\text{Total de ferias planificadas asistir en el período 2015}} \times 100$ $\frac{7}{15} \times 100 = 47\%$ <p style="text-align: center;">Brecha = 100% – Índice</p> <p style="text-align: center;">Brecha = 100% – 47% = 53%</p>		
Análisis		
Se pudo determinar un nivel de cumplimiento del 47%, de las 15 ferias que se estimaron participar la administración solo autorizo la salida a 7 por no contar con el personal necesario en ese momento o por grandes volúmenes que debían ser entregados a los clientes de la empresa.		

INDICADORES DE GESTIÓN

Estrategia		
<u>Penetración.-</u> Permite incrementar la participación en el mercado mediante mayor presencia en el mismo.		
Meta		
Participar en ferias de cuero, productos elaborados en cuero y ferias artesanales que se realicen a nivel nacional por lo que se estimó participar en 15 eventos con un presupuesto de movilización y stand de 1500.00 dólares por cada una de ellas.		
Tipo de indicador	Unidad de medida	Período
Eficiencia	Dólares	2015
Formula		
$\frac{\text{Total de dólares gastados en las Ferias asistidas en el período 2015}}{\text{Total de dólares estimados para las ferias asistidas en el período 2015}} \times 100$ $\frac{11680.00}{10500.00} \times 100 = 111.24\%$ <p style="text-align: center;">Brecha = 100% – Índice</p> <p style="text-align: center;">Brecha = 100% – 111.24% = 11.24%</p>		
Análisis		
Se solicitó información sobre los gastos reportados en la asistencia a las ferias promocionales de los productos con los que cuenta la curtiembre, dando como resultado un presupuesto 10.500.00 dólares estimados para los siete eventos efectivos a los que se asistió, pero según los datos dados se empleo 11680.00, un valor que representa el 111.24%; es decir, no son eficiente en el uso de los recursos económicos, con una brecha negativa del 11.24%.		

INDICADORES DE GESTIÓN

Estrategia		
<u>Desarrollo del mercado.-</u> Permite vender los actuales productos de la empresa en otros mercados		
Meta		
Presentar ante los clientes de diferentes sectores geográficos entregando nueve muestrarios con los nuevos productos que desarrolla Curtiembre Quisapincha, a fin de poder comercializar los nuevos productos, para lo cual se destinó 9000.00.		
Tipo de indicador	Unidad de medida	Período
Eficacia	Muestrarios	2015
Formula		
$\frac{\text{Total de muestrarios elaborados}}{\text{Total muestrarios}} \times 100$ $\frac{9}{9} \times 100 = 100\%$ $\text{Brecha} = 100\% - \text{Índice}$ $\text{Brecha} = 100\% - 100\% = 100\%$		
Análisis		
Se solicitó información sobre el desarrollo de muestrarios de los nuevos productos que se elaboraban dentro de la Curtiembre, determinándose que se planificó la elaboración de nueve, los mismos que oficialmente se realizaron y se presentaron en el tiempo definido a los vendedores y tres reposan en las instalaciones de la empresa para la comercialización en su propio local.		

INDICADORES DE GESTIÓN

Estrategia		
<u>Desarrollo del mercado.-</u> Permite vender los actuales productos de la empresa en otros mercados.		
Meta		
Presentar ante los clientes de diferentes sectores geográficos entregando nueve muestrarios con los nuevos productos que desarrolla Curtiembre Quisapincha, a fin de poder comercializar los nuevos productos, para lo cual se destinó 9000.00.		
Tipo de indicador	Unidad de medida	Período
Eficiencia	Dólares	2015
Formula		
Total de dólares gastados en la elaboración de los muestrarios período 2015 Total de dólares destinados a la elaboración de muestrario período 2015		
$\frac{7125.00}{9000.00} \times 100 = 79\%$		
$Brecha = 100\% - \text{Índice}$		
$Brecha = 100\% - 79\% = 21\%$		
Análisis		
Verificado la producción de los muestrarios para la comercialización de nuevos productos, se presupuestó un costo de 9000.00 dólares, según el dato entregado solo se gastó 7125.00 dólares y se incluyó la totalidad de artículos para su presentación, siendo eficientes en un 79%.		

INDICADORES DE GESTIÓN

Estrategia		
<u>Desarrollo del producto.-</u> Consiste en desarrollar o mejorar los productos existentes, para ser vendidos en los mercados ya atendidos por la empresa.		
Meta		
Elaborar una nueva línea de productos o modificar su presentación actual adaptándolos a las nuevas exigencias del mercado al que se va a comercializar en el período 2015, esperando la generación de 17 modelos; 5 en cuero, 6 de calzado, 3 en carteras y 3 en varios, para lo que destino 5000.00 dólares.		
Tipo de indicador	Unidad de medida	Período
Eficacia	Diseños nuevos	2015
Formula		
$\frac{\text{Total de diseños nuevos efectuados en el 2015}}{\text{Total de diseños nuevos planificados realizar en el 2015}} \times 100$ $\frac{9}{17} \times 100 = 53\%$ <p style="text-align: center;">Brecha = 100% – Índice</p> <p style="text-align: center;">Brecha = 100% – 53% = 47%</p>		
Análisis		
Se conoció que en el período 2015, se generaron 4 modelos nuevos de calzado, 4 diferentes modelos de cuero, ya sea por color o espesor, y solo un nuevo modelo de carteras llegando a un nivel de cumplimiento del 53%.		

INDICADORES DE GESTIÓN

Estrategia		
<u>Desarrollo del producto.-</u> Consiste en desarrollar o mejorar los productos existentes, para ser vendidos en los mercados ya atendidos por la empresa.		
Meta		
Elaborar una nueva línea de productos o modificar su presentación actual adaptándolos a las nuevas exigencias del mercado al que se va a comercializar en el período 2015, esperando la generación de 17 modelos; 5 en cuero, 6 de calzado, 3 en carteras y 3 en varios, para lo que destino 5000.00 dólares.		
Tipo de indicador	Unidad de medida	Período
Eficiencia	Dólares	2015
Formula		
$\frac{\text{Total de dólares gastados en diseño de nuevos producto período 2015}}{\text{Total de dólares estimados en el diseño de nuevos productos período 2015}}$		
$\frac{2190.00}{5000.00} \times 100 = 44\%$		
$\text{Brecha} = 100\% - \text{Índice}$		
$\text{Brecha} = 100\% - 44\% = 56\%$		
Análisis		
Se conoció que se desarrollaron 9 nuevos productos en el año 2015, los mismos que representaron gastos por un valor de 2190.00, un 44% del presupuesto estimado para este fin, dando una brecha del 56%.		

INDICADORES DE GESTIÓN

Estrategia		
<u>Integración vertical.</u>- Permite integrar el abastecimiento al interior de la misma empresa, es decir convertirse en su mismo proveedor.		
Meta		
Según los productos que se realicen ingresar al área de producción de cuero los requerimientos de fabricación de los derivados del cuero para que sean despachados manteniendo abastecido esta actividad de la empresa.		
Tipo de indicador	Unidad de medida	Período
Eficacia	Órdenes de producción	2015
Formula		
$\frac{\text{Total de órdenes de producccioón fabricadas período 2015}}{\text{Total de órdenes de producción enviadas en el período 2015}} \times 100$ $\frac{23}{23} \times 100 = 100\%$ $\text{Brecha} = 100\% - \text{Índice}$ $\text{Brecha} = 100\% - 100\% = 0\%$		
Análisis		
La totalidad de requerimiento entregados a el área de producción de cueros han sido entregados en forma efectiva mantener operativa la otra área de fabricación de los derivados del cuero.		

INDICADORES DE GESTIÓN

Estrategia		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Integración hacia atrás.-</u> Permite el control del abastecimiento de materias primas e insumos. ✓ <u>Integración hacia delante.-</u> Cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma. ✓ <u>Integración horizontal.-</u> Se entiende la fusiones posibles con otras empresas desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados. ✓ <u>Diversificación concéntrica.-</u> Permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio, o complementarias a este. ✓ <u>Diversificación Pura.-</u> Permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional. 		
Meta		
No existen metas previstas para estas estrategias, por lo que no se puede calcular.		
Tipo de indicador	Unidad de medida	Período
		2015
Formula		
Análisis		

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Título	No se mantiene documentación de los pasos de los procesos
Condición	Se solicitó acceso a los procesos de producción que se desarrollan dentro de la Curtiembre Quisapincha, estableciéndose que no cuentan con documentos de respaldos de todos los pasos que se efectúan.
Criterio	<p><i>Según el reglamento interno de trabajo;</i> <i>Art.- 44. Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.</i> <i>Se ha definido el proceso de producción de cuero donde se incluyen los siguientes pasos que deben ser evidenciados para establecer su cumplimiento:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1 Adquisición de pieles</i> <i>2 Almacenamientos de pieles</i> <i>3 Remojo de las pieles</i> <i>4 Pelambre con sal y sulfato de sodio</i> <i>5 Descarnado de las pieles</i> <i>6 Desencalado purgas para retirar residuos</i> <i>7 Pickelado para retirar líquidos</i> <i>8 Curtido con químicos retiro del ph ácido y sales</i> <i>9 Escurrido</i> <i>10 Rebajado usando afeitadora</i> <i>11 Escurrido para el retiro de liquido</i> <i>12 Teñido</i> <i>13 Secado de las pieles</i> <i>14 Acabado</i> <i>15 Control de calidad</i> <i>16 Planchado</i> <i>17 Producto final</i>
Causa	El encargado de la producción de Cuero no ha aplicado el proceso en lo referente a las firmas de los documentos que abalicen que todos los pasos se han ejecutado debidamente, por lo que se desconoce de manera oficial su cumplimiento.
Efecto	El 100% de los procesos de producción de cuero del período 2015 no cuentan con registro que oficialicen la totalidad de los pasos del Flujo grama.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Título	Ausencia de reportes sobre las adquisiciones del proceso de adquisición de pieles.
Condición	No cuentan con documentos que garanticen la aplicación del Flujograma de adquisición de pieles en los diferentes centros de faena miento de las diferentes provincias donde se adquiere al país.
Criterio	<p><i>Según el reglamento interno de trabajo;</i></p> <p><i>Art.- 44. Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.</i></p> <p><i>Se ha definido el proceso de adquisición de pieles cuenta con los siguientes pasos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1 Visitar los camales de la zona centro</i> <i>2 Clasificar las pieles</i> <i>3 Negociación de las pieles con los proveedores</i> <i>4 Pago a los proveedores</i> <i>5 Colocar los químicos para la transportación</i> <i>6 Ingreso a las áreas de almacenamiento</i>
Causa	El encargado de la adquisición de pieles para el proceso de producción de Cuero no aplica los documentos que evidencien la aplicación del Flujograma.
Efecto	El 100% de los procesos de adquisición de pieles no cuenta con documentos que garanticen su correcta aplicación.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Título	Incumplimiento del proceso de comercialización
Condición	Se han establecido los pasos para la comercialización de pieles, de las cuales se pudo determinar que de los siete pasos uno no se cumplió y el otro no existe documentos que los respalden.
Criterio	<p><i>Según el reglamento interno de trabaj;</i></p> <p><i>Art.- 44. Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.</i></p> <p><i>Se ha definido el proceso de comercialización del cuero.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1 Orden de pedido hechos por los clientes a los vendedores</i> <i>2 Negociación de la forma de pago</i> <i>3 Ingreso de la orden a la producción</i> <i>4 Elaboración de la orden de producción</i> <i>5 Entrega de los productos</i> <i>6 Emisión de la factura</i> <i>7 Cobra si se realizó la comercialización a crédito.</i>
Causa	El encargado de comercialización, incluye la negociación de la forma de pago hechos con el cliente, esto afecta a la empresa ya que si sale el vendedor el cliente puede desconocer la forma de pago.
Efecto	El 100% de los procesos de comercialización no cumple con los pagos previstos.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Título	No se asiste a las ferias planificadas
Condición	Para el período 2015 se fijaron estrategias para la empresa, de las cuales se pudo establecer en base a la información interna que de las ferias a las cuales se planifico ir no se cumplió gastando el presupuesto superior.
Criterio	<u>Penetración.-</u> Permite incrementar la participación en el mercado mediante mayor presencia en el mismo. Participar en ferias de cuero, productos elaborados en cuero y ferias artesanales que se realicen a nivel nacional por lo que se estimó participar en 15 eventos con un presupuesto de movilización y stand de 1500.00 dólares por cada una de ellas.
Causa	El encargado de comercialización, realizó la planificación para asistir a las diferentes ferias de difusión de productos, pero por órdenes de la Gerencia no se asistió a varias por cumplir con los pedidos hechos a la producción.
Efecto	Incumplimiento de asistencia del 53%, con una brecha negativa en el presupuesto del 11.24%.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Título	Presupuesto sobreestimado para la realización de muestrarios.
Condición	La administración de la empresa fijo una serie de estrategias para el período 2015, dentro de las cuales se registra la realización de muestrarios con un presupuesto estimado en base de cotización, un valor que fue superior al presupuestado.
Criterio	<u>Desarrollo del mercado.-</u> Permite vender los actuales productos de la empresa en otros mercados Presentar ante los clientes de diferentes sectores geográficos entregando nueve muestrarios con los nuevos productos que desarrolla Curtiembre Quisapincha, a fin de poder comercializar los nuevos productos, para lo cual se destinó 9000.00.
Causa	El encargado de adquisiciones, solicitó cotizaciones para la realización de muestrarios, y se estimó un presupuesto superior a lo que realmente se requería.
Efecto	Brecha negativa en el presupuesto para la adquisición de los muestrarios para la comercialización del 21%.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Título	Incumplimiento en el diseño de productos nuevos
Condición	La administración de la empresa ha establecido como meta la realización de 17 nuevos productos en las diferentes líneas que posee, pero esto solo se ha cumplido en un 53%.
Criterio	<p><u>Desarrollo del producto.-</u> Consiste en desarrollar o mejorar los productos existentes, para ser vendidos en los mercados ya atendidos por la empresa.</p> <p>Elaborar una nueva línea de productos o modificar su presentación actual adaptándolos a las nuevas exigencias del mercado al que se va a comercializar en el período 2015, esperando la generación de 17 modelos; 5 en cuero, 6 de calzado, 3 en carteras y 3 en varios, para lo que destino 5000.00 dólares.</p>
Causa	El encargado de producción ha logrado el diseño de 9 de los 17 planificados, por la falta de investigación en el mercado para determinar las tendencias de los consumidores.
Efecto	Brecha negativa en la línea de producción del 47% y del presupuesto del 56%..

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Título	No existen parámetros para medir el cumplimiento de las estrategias.
Condición	La administración de la empresa ha fijado estrategias que deben cumplirse dentro del periodo 2015, pero no existen parámetros que nos permitan evaluar su cumplimiento.
Criterio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Integración hacia atrás.</u>- Permite el control del abastecimiento de materias primas e insumos. ✓ <u>Integración hacia delante.</u>- Cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma. ✓ <u>Integración horizontal.</u>- Se entiende la fusiones posibles con otras empresas ✓ desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados. ✓ <u>Diversificación concéntrica.</u>- Permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio, o complementarias a este. ✓ <u>Diversificación Pura.</u>- Permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional.
Causa	La administración no ha fijado metas para las estrategias mencionadas.
Efecto	No existen resultados de su aplicación.

4.2.4 Comunicación de resultados

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Empresa: Curtiembre Quisapincha

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Período: Período 2016

Objetivo: Elaborar el informe final de auditoría de gestión en base de los hallazgos de la fase de ejecución que es presentado a la Dirección empresarial para la toma de decisiones.

No.	Procedimientos	Papel de trabajo	Responsables
1	Elaboración de la notificación del final del proceso de auditoría de gestión con la finalidad de dar por concluida las actividades.	PCR – NF	LMPC
2	Elaboración del informe final de auditoría de gestión con la finalidad de dar a conocer los aspectos claves de la entidad y sus defectos encontrados.	PCR – IF	LMPC
3	Elaboración de la convocatoria al personal a la lectura del informe borrador de la Curtiembre para su consideración de sus empleados.	PCR – CL	LMPC

NOTIFICACIÓN DE FINAL DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ambato, 16 de mayo del 2018.

Señor.

Segundo Camacho

PROPIETARIO DE LA EMPRESA CURTIEMBRE QUISAPINCHA

Asunto: **Notificación de final del proceso de auditoría de gestión**

Reciba un cordial saludo, tengo a bien comunicarle el final del proceso de auditoría de gestión, el mismo que se efectuó dentro de la empresa que usted dirige, cabe recalcar que se reviso aspectos importantes a los cuales se nos dio acceso, también se contaron con limitaciones dados por la falta de documentación y el tiempo de espera para poder realizar los procesos marcados dentro de la planificación efectuado. Los resultados se estimaron en base a las metas y objetivos planteados por la empresa, definiendo los indicadores de gestión.

Por la atención dada a la presente, le agradezco.

Atentamente;

Srta. Laura Pullutaxi

Auditora

INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

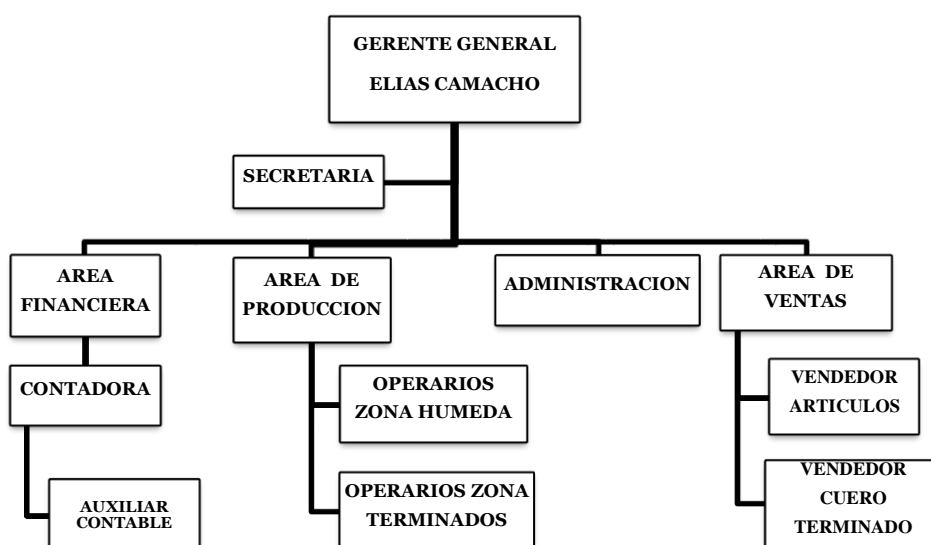
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Curtiembre Quisapincha” comenzó a funcionar como empresa en el año de 1997, años después decide la construcción de sus propias instalaciones ubicadas en la Parroquia de Quisapincha ubicada en el cantón Ambato. En la actualidad no solo se dedica a la producción de cuero sino también de diversos artículos en este material, reconocidos por su calidad los entrega tanto en el mercado nacional como internacional.

Misión.- “Curtiembre Quisapincha, busca satisfacer las necesidades de las empresas y personas, a nivel nacional e internacional con Cuero, Artículos de Cuero y Calzado, elaborados con materias primas de calidad, variedad de colores, diseños y acabados, buscando posicionarse como Líder en el sector de influencia, basados en valores y principios como responsabilidad y la búsqueda permanente de la calidad y excelencia”.

Visión.- “Ser líder en el Mercado Nacional e incursionar en el Mercado Internacional, en la producción de Cuero, Artículos de cuero y calzado, garantizando la calidad de sus productos y comprometiéndose con el cliente y sus colaboradores, basados en la responsabilidad, creatividad y honestidad.”

Organigrama Estructural



CAPÍTULO II: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- **Motivo**

La empresa Curtiembre Quisapincha, es una organización creada con la finalidad de hacer cuero de calidad, calzado y diversos artículos en cuero, se han fijado objetivos y estrategias que deben ser evaluados, adicionalmente se conocerá si los procesos se cumplen de forma efectiva.

- **Objetivo**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa CURTIEMBRE QUISAPINCHA, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, año 2015 para determinar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos

- **Alcance**

El alcance de auditoría de gestión es la verificación de los procesos e indicadores de gestión a los objetivos y estrategias fijadas por la alta Gerencia empresarial.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA FASE DE EJECUCIÓN

Título:

No se mantiene documentación de los pasos de los procesos

Conclusión:

La empresa Curtiembre Quisapincha ha definido los procesos esenciales que se debe aplicar tanto para la producción de cuero, adquisición de pieles y comercialización de manera general, del primer proceso se han establecido 22 pasos que según el testimonio de las personas de producción se cumplen pero no existen documentos que abalicen su realización de forma efectiva.

Recomendación:

Al encargado de la producción de Cuero se le recomienda establecer evidencia de la aplicación de cada uno de los pasos del procesos de producción de curo con la finalidad de garantizar su efectiva ejecución y por ende aportar con productos de calidad para su clientela.

Título:

Ausencia de reportes sobre las compras del proceso de adquisición de pieles.

Conclusión:

El proceso de adquisición de las pieles en los Centros de faenamiento cuentan con seis pasos de los cuales no existe la evidencia de su aplicación ni tampoco el responsable de la misma, por lo que se desconoce si se efectuó debidamente y si dio resultados positivos a la empresa.

Recomendación:

Al encargado de la adquisición de pieles, se le recomienda redactar documentos que sustente la compra de las pieles, y se garantice provisión necesaria para la producción en base a las necesidades de los clientes, quienes entregaron órdenes de pedido con el tiempo definido.

Título:

Incumplimiento del proceso de comercialización

Conclusión:

Se han establecido los pasos para la comercialización de pieles, de las cuales se pudo determinar que de los siete pasos uno no se cumplió y el otro no existe documentos que los respalden.

Recomendación:

A los vendedores, se les sugiere hacer los registros de todos los documentos a fin de que todos los aspectos de la venta estén claros y en caso de cambio de personal la empresa conozca los aspectos esenciales de la comercialización y puedan realizar el cobro de las facturas emitidas a tiempo.

Título:

No se asiste a las ferias planificadas

Conclusión:

Para el período 2015 se fijaron estrategias enfocadas a cumplir el objetivo de la empresa, que es extenderse a nivel nacional e internacional en la comercialización de sus productos sean cueros o productos derivados de cuero, se planteó la presentación de la empresa, en diferentes ferias de impulso comercial y artesanal, que se desarrollan en algunas ciudades del país, para lo cual se estimó un presupuesto, una vez verificado el cumplimiento de las ferias se pudo determinar que solo se asistió al 53% de los eventos con una brecha del 11.24%.

Recomendación:

Al encargado de comercialización, definir una planificación donde se incluyan los eventos que pueden dar mejores resultados para la penetración en el mercado, destinando recursos acorde a las actividades que se van a realizar y de esta manera tener presencia en el mercado a nivel nacional e internacional, y se puedan hacer negocios que mejoren la situación de la Curtiembre.

Título:

Presupuesto sobreestimado para la realización de muestrarios.

Conclusión:

Dentro de las estrategias fijadas por la administración se destinó un valor para el diseño de muestrarios que serán empleados por los vendedores para presentar los diferentes productos de la empresa, se consignó la realización de 9 muestrarios con un presupuesto de 9000.00 dólares; se pudo observar los muestrarios pero en lo referente al costo se utilizó el 21% menos de lo planificado.

Recomendación:

Al encargado de adquisiciones, se le recomienda solicitar cotizaciones de diversos proveedores con la finalidad de tomar la mejor opción posible y definir el costo en base a los valores previstos por los proveedores.

Título:

Incumplimiento en el diseño de productos nuevos

Condición:

Para mantenerse activo en el mercado se planteó la realización de 17 nuevos productos en las diferentes líneas, de la siguiente manera 5 en cuero, 6 de calzado, 3 en carteras y 3 en varios, para lo que destino 5000.00 dólares, una vez verificado el cumplimiento de la estrategia se estableció que el 53% fueron desarrollados.

Recomendación:

Al encargado de producción y comercialización se le recomienda la realización de un estudio de mercado, para definir las ha logrado el diseño de 9 de los 17 planificados, por la falta de investigación en el mercado para determinar las tendencias de los consumidores y poder atenderlos de mejor manera a los clientes de la Curtiembre Quisapincha.

Título:

No existen parámetros para medir el cumplimiento de las estrategias.

Conclusión:

La administración planteo varias estrategias que no tienen parámetros planificados y que deben ser ejecutados en el periodo 2015, pero no se han establecido metas o forma de cuantificarlos como son; integración hacia delante, cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma, integración horizontal se entiende la fusiones posibles con otras empresas, desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados, diversificación concéntrica, permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio, o complementarias a este y la diversificación pura, permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional.

Recomendación:

La administración se le recomienda fijar los parámetros de cálculo para determinar los niveles de cumplimiento de las estrategias planteadas al inicio del período y de esta manera conocer su efectividad y crecimiento reportado a partir de las mismas.

Por la atención dada a la presente, le agradezco.

Atentamente;

Srta. Laura Pullutaxi

Auditora

CONVOCATORIA LECTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ambato, 22 de mayo del 2018.

Señores.

EMPRESA CURTIEMBRE QUISAPINCHA

Asunto: **Convocatoria a la lectura del borrados del informe final de auditoría de gestión**

Reciban un cordial saludo, una vez finalizado el proceso de auditoría de gestión, el siguiente paso es proceder a la convocatoria a la lectura del borrador del informe para que puedan identificar cuáles son los resultados y las recomendaciones hechas dentro del mismo.

- **Lugar:** Instalación de la Curtiembre Quisapincha
- **Fecha:** 25 de mayo de 2018
- **Hora:** 17H00

Por la atención dada a la presente, le agradezco.

Atentamente;

Srta. Laura Pullutaxi

Auditora

CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo de titulación se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones que aportan a la toma de decisiones basados en base a la ejecución del proceso de auditoría de gestión.

- La empresa Curtiembre Quisapincha es una empresa consolidada en el mercado, se encarga de la producción de cuero y en la actualidad de productos derivados de cuero, la administración ha definido varios procesos y los ha incluido dentro de los flujogramas, uno de ellos es proceso de producción donde se fijaron 22 pasos que según el testimonio de las personas de producción se cumplen pero no existen documentos que abalicen su real ejecución.
- La empresa Curtiembre Quisapincha, se han definido los procesos para la adquisición y comercialización de pieles, pero una vez evaluada se pudo conocer que no se han cumplido los pasos pactados afectando la integridad de la información, por lo que no cuenta con documentos de respaldo.
- Para el período 2015 se fijaron estrategias enfocadas a cumplir el objetivo de la empresa, que es extenderse a nivel nacional e internacional en la comercialización de sus productos sean cueros o productos derivados de cuero, se planteó la presentación de la empresa, en diferentes ferias, con nuevos productos y sus respectivos muestrarios, aspectos que se han cumplido parcialmente, dado por el cronograma de actividades y los inconvenientes que no les permitieron cumplir con los compromisos como es la falta de nuevos diseños.
- La administración planteo varias estrategias que no tienen parámetros planificados y que deben ser ejecutados en el periodo 2015, pero no se han establecido metas o forma de cuantificarlos como son; integración hacia delante, cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma, integración horizontal se entiende la fusiones posibles con otras empresas, desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados, diversificación concéntrica, permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio, o complementarias a este y la diversificación pura, permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional.

RECOMENDACIONES

- Recomendar a la administración de la empresa aplicar los procesos definidos por ellos, para alcanzar los mejores resultados, principalmente en el área de producción y establecer evidencia de la aplicación de cada uno de los pasos de los procesos con la finalidad de garantizar su efectiva ejecución y por ende aportar con productos de calidad para su clientela.
- Aplicar los procesos y socializar al personal sobre las actividades definidos en la entidad, que puedan ser evaluados posteriormente o en exámenes futuros para conocer si el sistema de control interno es efectivo, definiendo los responsables de cada actividad y los documentos que respalden cada uno de los pasos planteados por la administración.
- Establecer un cronograma y responsables de cada una de las actividades que se deben cumplir por las estrategias a fin de alcanzar una correcta posición en el mercado a nivel nacional e internacional, y se puedan hacer negocios que mejoren la situación de la Curtiembre.
- Fijar los parámetros de cálculo para determinar los niveles de cumplimiento de las estrategias planteadas al inicio del período y de esta manera conocer su efectividad y crecimiento reportado a partir de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Montevideo: Granica S.A.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- De La Peña, A. (2009). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Espino, G. (2014). *Fundamentos de Auditoría*. México: Patria.
- Franklín, B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson Educación .
- Galán, L. (1996). *Informática y auditoría para las ciencias empresariales*. Bucaramanga: UNAB.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Gerencie.com. (2016). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>
- Ildefonso Grande, E. A. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Madariaga, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. España: Deusto.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito. Abya Yala
- Mantilla, S. (2012). *Control Interno, Informe Coso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Tapia, C., Guevara, E., Castillo, S., Rojas, M., & Salomón , L. (2016). *Fudamentos de auditoría. Aplicación práctica de las normas internacionales de auditoría*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Mexico. Mc Graw Hill.

ANEXOS

